

Cạm bẫy trong quản lý

MARY ALBRIGHT - CLAY CARR



*Bạn sẽ thành công
nếu tránh được
những điều này!*

101 BIGGEST MISTAKES
MANAGERS MAKE
AND HOW TO AVOID THEM

First News®



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Duong Kobo's Book Club

*Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo*



SCAN TO JOIN

LỜI GIỚI THIỆU

-Ồ

, chưa từng có ai cho tôi biết điều này cả!

- Tôi chưa nghe nói đến chuyện đó bao giờ!

- Anh cho rằng đây là lỗi của tôi sao?

Bạn học được những gì trong các khóa đào tạo căn bản về quản lý? Có phải là cách xây dựng kế hoạch làm việc, tổ chức cuộc họp, trình bày bài thuyết trình và quản lý thời gian không? Hay bạn được chỉ dạy cách phân chia công việc, đánh giá nhân viên hoặc cách tiến hành một cuộc phỏng vấn nhân viên nghỉ việc?

Các khóa đào tạo quản lý dạy bạn rất nhiều điều nên làm, nhưng lại bỏ qua vô số điều bạn không nên thực hiện.

Đó chính là những gì cuốn sách này muốn đề cập: rất nhiều sai lầm tồi tệ có thể đẩy bạn vào tình thế nguy hiểm, vậy mà chưa từng có ai nói gì với bạn về điều đó cả. Một vài sai lầm trong số này rất rõ ràng, ví dụ như quản lý nhóm làm việc quá chặt chẽ hay quá lỏng lẻo, tỏ thái độ giận dữ khi tiếp nhận ý kiến phê bình, hoặc không tôn trọng khách hàng đúng mức... Nhưng cũng có rất nhiều điều không có vẻ gì là sai lầm, chẳng hạn như việc áp dụng chính sách khen thưởng "chỉ một người chiến thắng" hay cố sử dụng công nghệ để giải quyết vấn đề hiệu quả làm việc, hoặc bắt người khác phải giải quyết hậu quả từ những công việc được hoàn thành kém chất lượng. Đó là những việc bạn đã làm, nhưng bạn chỉ nhận ra chúng là sai lầm, sau khi nhận lấy hậu quả.

Nếu bạn đã làm công việc quản lý trong ba, bốn hoặc năm năm thì tình hình sẽ như thế nào? Bạn sẽ biết rõ mình nên làm gì và không nên làm gì chứ?

Chưa chắc đâu. Ảnh hưởng của nhiều sai lầm không phải ngay lập tức thể hiện rõ ràng và có thể chẳng bao giờ trở nên rõ ràng. Đôi

khi bạn vẫn hoàn thành sự nghiệp quản lý mà không hề bận tâm đến các quy định của công ty - bạn bỏ qua cơ hội xây dựng mạng lưới quan hệ đồng nghiệp, khen ngợi những kết quả tầm thường thay vì sự sáng tạo, và bao che cho nhân viên trước những sai lầm của chính họ... Bạn làm tất cả mà không hề nhận thức được mình có thể hành động hợp lý và hiệu quả hơn.

Ai cũng có lúc mắc sai lầm, và tất cả chúng ta đều cố gắng học hỏi từ những lỗi lầm của bản thân. Công việc quản lý ngày càng trở nên khó khăn và có chiều hướng thiên về các sai lầm trong cách đánh giá cũng như thực hiện công việc. Cuốn *Cạm bẫy* trong quản lý có thể gợi ý cho bạn hướng giải quyết sai lầm theo hai phương pháp ưu việt khác nhau:

1. Phương pháp phòng tránh: Cuốn sách nêu ví dụ về những sai lầm - "cạm bẫy" thường gặp nhất trong công việc quản lý - ở hầu hết các tình huống hay môi trường làm việc. Tuy mục đích ban đầu là dành cho những nhà quản lý trong các công ty truyền thống, song nội dung cuốn sách cũng đề cập đến những vấn đề phát sinh khi bạn thành lập các nhóm làm việc độc lập và trao quyền ra quyết định cho họ.

2. Phương pháp khắc phục: Với mỗi tình huống, bạn sẽ được hướng dẫn cụ thể về cách thức giải quyết sai lầm sao cho thật nhanh chóng và tránh để chúng lặp lại trong tương lai. (Trong thời đại mà mọi thay đổi đều diễn ra với tốc độ chóng mặt, khó nhà quản lý nào có khả năng hoàn toàn tránh khỏi mọi sai lầm. Vậy thì bạn cần học hỏi từ chính những sai lầm mà mình mắc phải).

Cấu trúc cuốn sách

Thật dễ dàng để xác định một hành động bạn dự định tiến hành (hoặc đã thực hiện) có phải là sai lầm hay không. Nội dung cuốn sách bao gồm các sai lầm phổ biến nhất trong quản lý và được trình bày trong 11 chương. Mỗi chương sẽ trình bày một dạng sai lầm cụ thể (chẳng hạn như "Sai lầm trong cách giải quyết công việc", hay "Sai lầm trong mối quan hệ với cấp trên"). Trong phần Mục lục, bên dưới tiêu đề của mỗi chương, chúng tôi sẽ liệt kê toàn bộ các sai lầm đã nêu nhằm giúp bạn dễ dàng tra cứu.

Mỗi tình huống sẽ tập trung vào một sai lầm cụ thể, mô tả tình huống thường dẫn đến sai lầm của người quản lý, qua đó giải thích nguyên nhân tại sao đó lại là sai lầm, đồng thời đề xuất những hành động bạn cần thực hiện để sửa sai. Ở mỗi tình huống, chúng tôi cũng chỉ ra các biện pháp nhằm giúp bạn tránh khỏi

những sai lầm tương tự trong tương lai, cũng như hướng xử lý phù hợp khi gặp các tình huống gần giống như vậy. Tuy nhiên, mọi việc đều phụ thuộc vào bối cảnh cụ thể: đôi khi một hành động trong bối cảnh này là sai lầm, nhưng trong một bối cảnh khác lại hoàn toàn hợp lý. Do vậy, một số tình huống sẽ nhấn mạnh khi nào hành động đó được chấp nhận. Và cuối cùng, chúng tôi sẽ đưa ra lời khuyên nhằm giúp bạn nâng cao kiến thức thông qua các tình huống cụ thể. Thông thường, lời khuyên này sẽ đi từ các yếu tố cơ bản đã thảo luận và mở rộng sang các tình huống khác nhau, hoặc có thể giải thích sâu hơn về những ý tưởng mấu chốt tạo nên tình huống đó.

Sau khi đọc và tìm hiểu tình huống tương đồng với vấn đề của bản thân, có thể bạn sẽ muốn xem thêm một số trường hợp khác trong cùng chương. Có khi trong một chương mô tả hai tình huống tương phản nhau (ví dụ "Từ chối sử dụng công nghệ mới" sẽ đối lập với "Ứng dụng công nghệ chỉ vì sở thích cá nhân"). Nhưng đôi khi, tình huống sau lại là diễn biến tiếp theo của tình huống trước đó (ví dụ "Mục tiêu công việc không rõ ràng" và "Tiêu chuẩn đánh giá công việc không rõ ràng"). Và trong tất cả các chương, một ý tưởng dù chỉ được giới thiệu sơ qua ở tình huống này chắc chắn sẽ được giải thích chi tiết hơn trong một tình huống khác.

Trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Liệu bạn có thể trở thành nhà quản lý hoàn hảo? Câu trả lời có thể là không. Thậm chí, ngay cả khi bạn đã giải quyết xong vấn đề thì một số tình huống mới vẫn có thể phát sinh và có khả năng đẩy bạn đến một loạt sai lầm khác. Nhưng bạn phải làm gì nhằm giảm thiểu rủi ro và không mắc phải chính những sai lầm đó một lần nữa?

Những thông tin trong cuốn sách này sẽ giúp bạn. Bạn có thể khái quát hóa chúng để áp dụng vào nhiều tình huống và hoàn cảnh khác nhau. Muốn vậy, bạn cần "học cách học" các vấn đề liên quan đến quản lý. Dưới đây là một số kỹ thuật cơ bản:

- Bất kể khi nào phải thực hiện một việc mà bạn không chắc chắn, bạn hãy tự đánh giá kết quả sau khi kết thúc. Kết quả của hành động đó có đúng như dự định của bạn không? Nó có dẫn đến một kết quả không mong muốn hay không? Và nếu các yếu tố ban đầu khác đi, liệu hành động đó có dẫn đến kết quả tương tự?
- Yêu cầu sự phản hồi, đặc biệt từ nhóm làm việc của bạn. Vì hơn

bất cứ ai khác, họ là những người phản ánh rõ ràng nhất về các ảnh hưởng từ lời nói và hành động của bạn. Tuy nhiên, cũng cần đảm bảo rằng mọi người hiểu bạn không chỉ đề nghị họ cho ý kiến, mà bạn còn rất mong muốn nhận được những phản hồi ấy. Sau đó, với các trường hợp tương tự, bạn hãy áp dụng một cách khéo léo những gì đã được học hỏi nhằm tiếp cận vấn đề.

- Cuối cùng, chia sẻ kinh nghiệm với các nhà quản lý khác và đề nghị họ giúp bạn giải quyết vấn đề. Khi muốn thăm dò kết quả thử nghiệm các ý tưởng mới, bạn hãy trao đổi với các đồng nghiệp ngang cấp. Bạn hãy tìm hiểu xem, ở tình huống tương tự, họ đã xử lý như thế nào. Và khi bạn áp dụng những giải pháp mới, hãy chia sẻ với họ cách thức nào sẽ hiệu quả, cách thức nào thì không. Bằng cách đó, toàn bộ nhóm quản lý sẽ có nhiều cơ hội học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau hơn.

Thông tin từ ba nguồn này về hiệu quả làm việc của bạn trong vai trò nhà quản lý (nhóm làm việc, đồng nghiệp và bản thân bạn) là sự kết hợp chặt chẽ và hỗ trợ bạn rất nhiều trong công việc. Khi đã được trang bị những nguồn lực này, bạn sẽ hoàn toàn có khả năng nhận diện và tránh được sai lầm của chính mình.

Chương 1

SAI LẦM TRONG VIỆC QUẢN LÝ NHÂN VIÊN

1-1. Tạo mâu thuẫn nội bộ

Tình huống

-Cindy này, tôi cứ nghĩ mọi giao dịch với vị khách hàng kia đã hoàn tất, bởi hai bên đã thống nhất về mọi điều khoản, từ quy cách sản phẩm cho đến giá cả. Họ gần như đã sẵn sàng ký kết hợp đồng. Nhưng bỗng dưng ông ấy gọi điện cho tôi và nói rằng muốn thay đổi phương án. Hiện tại, ông ấy vẫn có thiện chí hợp tác với phía chúng ta, nhưng với điều kiện chúng ta phải có một bản phân tích hoàn toàn mới. Quả thật tôi không thể hiểu nổi!

-Ồ, Felicia thân mến, còn tôi thì biết đích xác là chuyện gì rồi. Paul Portris, người có ý định thực hiện dự án này, đã đến gặp khách hàng của cô. Paul là nhân viên kỳ cựu của công ty chúng ta và là một trong những kẻ đáng gờm nhất! Cô phải tìm cách nào đó để nổi bật hơn anh ta, nếu không, tôi e rằng dự án của cô sẽ bị xếp vào ngăn tủ vĩnh viễn đấy!

Tại sao đây lại là sai lầm?

Có thể nhân viên của bạn chưa thực hiện chính xác những gì bạn (hay các thành viên trong nhóm) mong đợi, nhưng trong công việc chung họ vẫn giữ vai trò nhất định. Do vậy, là người quản lý, bạn không nên tạo hiềm khích giữa các nhân viên, bởi khi đó bạn chính là người phá hỏng tinh thần hợp tác cần thiết của phương pháp làm việc theo nhóm. Chẳng hạn, khi con trẻ làm điều sai quấy, cha mẹ không nên la mắng trẻ ngay trước mặt các anh chị em của nó. Hay trong thể thao cũng vậy, khi một cầu thủ không

may đá hồng quả phạt đền, cả đội không nên xông vào công kích anh ta. Cho dù ở gia đình, trên sân đấu hay trong công việc, một tập thể không thể phát triển vững mạnh khi giữa các thành viên tồn tại sự xích mích.

Sửa sai như thế nào?

Ngay khi có thể, bạn hãy mời Felicia và Paul cùng ngồi lại với nhau và giúp họ giải tỏa mối bất đồng. Bạn cần sắp xếp gặp hai người cùng lúc, chứ không nên gặp riêng lẻ. Bạn hãy đặt mình vào vị trí của họ và giải thích một cách thật khách quan: "Paul này, có phải anh chưa hài lòng với bản phân tích của Felicia và thấy nó cần được xem xét lại?", và "Felicia, cô biết Paul muốn ký hợp đồng trong khi chưa xem xét kỹ những cam kết của khách hàng, phải không? Hai người nghĩ sao về những điều tôi vừa nói? Tuy nhiên, mọi chuyện cũng đã qua. Bây giờ, vấn đề đặt ra là chúng ta cần thay đổi như thế nào để cả hai đều hài lòng?".

Sau khi giúp Paul và Felicia giải quyết vấn đề, hoặc để họ tự thỏa thuận với nhau, bạn cần có đôi lời giải thích với Felicia. Hãy nhẹ nhàng tâm sự với cô ấy rằng những điều bạn nói trước đây chỉ là phản ứng nhất thời trong lúc thất vọng, và trong công ty bạn không xem ai là "kẻ đáng gờm" cả. Dù tán thành hay phản đối, bạn hãy luôn nhớ rằng việc làm của mỗi thành viên đều nhằm hướng tới mục tiêu chung của cả nhóm.

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Bất cứ khi nào giữa các nhân viên nảy sinh mâu thuẫn, bạn nên tổ chức một cuộc trao đổi nhỏ giữa họ nhằm tìm hiểu xem bản chất của vấn đề là gì. Bạn hãy lắng nghe những điều họ kỳ vọng, cũng như những gì họ cảm thấy chưa hợp lý.

Tiếp đó, bạn hãy để người này bày tỏ ý kiến của mình rằng anh ta/cô ta muốn người kia cư xử thế nào. Điều bạn cần chú ý là giữa họ không có ai "đúng" hay "sai" cả. Đó cũng là đặc điểm chung của mọi mâu thuẫn vì ai cũng có lý lẽ của riêng mình. Trong thực tế, sự bất đồng quan điểm không dễ dàng giải quyết.

Đến đây, bạn đang đứng giữa hai sự lựa chọn. Đầu tiên, với vai trò như một người làm trung gian hòa giải trong công ty, bạn có thể tiếp tục đóng góp ý kiến nhằm tạo điều kiện cho hai nhân viên trong nhóm hóa giải mâu thuẫn. Nếu không, bạn có thể giúp Felicia và Paul cùng tìm ra một giải pháp hợp lý cho cả đôi bên, cũng như công việc của công ty. Những nhà quản lý khôn ngoan

luôn lựa chọn giải pháp thứ hai. Bằng cách này, họ có thể giúp các nhân viên phát triển kỹ năng tự giải quyết xung đột mà không cần đến sự can thiệp của cấp trên.

Như vậy, mỗi khi nhân viên trong nhóm làm việc phát sinh mâu thuẫn với nhau, bạn không nên vội vàng phán xét bên nào đúng, bên nào sai. Thay vào đó, hãy luôn ghi nhớ câu trả lời đầu tiên của bạn: "Chúng ta hãy cùng xem xét vấn đề từ cả hai phía và cố gắng tìm ra giải pháp tốt nhất".

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Việc để cho nhân viên đối đầu với nhau không bao giờ là hành động nên làm đối với bất kỳ nhà quản lý nào. Nhưng cũng có một số người cho rằng khi dự định chuyển một nhân viên nào đó (vì lý do thiếu năng lực hoặc hành vi ứng xử chưa tốt), bạn có thể tranh thủ sự giúp đỡ từ các thành viên khác trong nhóm. Bằng cách này hay cách khác, những thành viên này có thể "gợi ý" để anh bạn đồng nghiệp yếu kém kia tự chuyển đi trước khi được bố trí lại công việc hoặc bị sa thải. Giữa hai lựa chọn hoặc cho nhân viên nọ nghỉ việc hoặc thúc đẩy tinh thần đoàn kết giữa các nhân viên, bạn nghĩ xem phương án nào quan trọng hơn? Lựa chọn thứ hai có thể là câu trả lời phù hợp đây.

Là người quản lý, bạn có quyền đưa ra hình thức xử lý. Nhưng cách tốt nhất là bạn hãy tạo điều kiện để các nhân viên của mình thể hiện họ là "những người tốt". Còn với cá nhân bạn, khi bắt buộc phải đưa những quyết định không được người khác trông đợi, bạn hãy dám chấp nhận mang tiếng là "kẻ xấu xa".

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Trong công việc, chắc hẳn bên bạn luôn có một vài nhân viên đáng tin cậy, tức là những người mà ý kiến của họ có trọng lượng hơn so với những người khác. Nhưng khi phải giải quyết mâu thuẫn giữa các thành viên, điều quan trọng nhất là bạn không được để những ý kiến thiên vị cá nhân đó ảnh hưởng đến quyết định của bạn. Hãy nhớ rằng mỗi thành viên đều cống hiến một phần cho thành quả chung. Vì vậy, lời khuyên ở đây là hãy biết lắng nghe! Bởi rất có thể các ý tưởng hay nhất lại đến từ những người có quan điểm hoàn toàn khác với bạn và các thành viên còn lại.

1-2. Thiên vị cá nhân

Tình huống

- Có thể không phải lúc nào Carl cũng đúng, nhưng giữa chúng tôi có rất nhiều điểm chung, chẳng hạn như chúng tôi cùng thích chơi golf hoặc tham gia các hoạt động từ thiện, nên việc tôi ủng hộ cậu ấy là tất nhiên. Nhưng tôi lại chưa bao giờ có cảm giác như vậy đối với các nhân viên khác. Cứ như tôi mắc nợ Carl vậy.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Nếu muốn nhân viên trung thành làm việc cho bạn, bạn cần đáp lại bằng thái độ tương tự. Và sự trung thành đó được thể hiện rõ ràng nhất qua sự hỗ trợ (hay không hỗ trợ) của bạn đối với họ. Trong công việc, hầu hết nhân viên đều mong muốn người quản lý sẽ lấy hiệu quả công việc làm thước đo chủ yếu để đánh giá sự thành công của mỗi người. Nếu để những yếu tố khác ảnh hưởng đến quyết định của mình thì bạn đã đánh mất lòng tin và sự kỳ vọng từ các nhân viên. Hậu quả tất yếu là bạn sẽ phải liên tục tuyển nhân viên mới do có quá nhiều người ra đi, vì họ không còn trung thành với lãnh đạo cũng như với công ty, hoặc ở mức độ nhẹ hơn - chất lượng công việc sẽ không được đảm bảo.

Khi rơi vào trường hợp này, chắc chắn nhân viên của bạn sẽ nghĩ: "Các vị lãnh đạo chỉ dựa trên sự yêu ghét cá nhân để xác định thành tích và khen thưởng, vậy mình nỗ lực để làm gì?".

Ví dụ điển hình cho hành động thiên vị cá nhân nhưng không dựa trên năng lực làm việc của nhân viên chính là sự phân biệt đối xử xuất phát từ sự khác biệt về chủng tộc, màu da, tuổi tác, giới tính hay các yếu tố khác không hề liên quan đến công việc.

Sửa sai như thế nào?

Trong thời gian ngắn, bạn khó có thể sửa chữa sai lầm này, vì theo thời gian, thái độ thiên vị của bạn sẽ bộc lộ ngày một rõ ràng hơn. Điều trước tiên bạn có thể làm là cố gắng xem xét hành vi và nhìn nhận xu hướng thiên vị của chính mình trước khi người khác nhận ra nó. Mỗi người chúng ta đều có khuynh hướng đồng cảm với những người có cùng hoàn cảnh, cùng sở thích hoặc cùng quan điểm về công việc cũng như các vấn đề khác trong cuộc sống, và đó là điều hết sức tự nhiên. Tuy nhiên, vấn đề quan trọng là bạn không nên để sự đồng cảm ấy tác động đến các quyết định liên quan tới công việc.

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Từ nay, nếu muốn ủng hộ một nhân viên nào đó, bạn hãy dừng lại để suy nghĩ đôi chút và tự hỏi: Tại sao mình lại đứng về phía anh

ấy? Vì anh ấy đúng, hay vì mình muốn nghĩ rằng anh ấy đúng? Nếu câu trả lời là "bạn muốn anh ấy đúng", hãy thật công tâm xem xét lại mọi việc từ đầu và cân nhắc những phương án mà các nhân viên khác đề xuất.

Nếu bạn cảm thấy mình đang có xu hướng bị cuốn vào tình bạn thân thiết hay mối quan hệ gần gũi với nhân viên dưới quyền, hãy nói chuyện thẳng thắn với người đó. Bạn bè (hay vợ chồng) quản lý lẫn nhau trong công việc là điều rất khó, bởi không thể tránh khỏi sự thiên vị. Thêm nữa, trong trường hợp này, tách bạch đâu là việc chung, đâu là việc riêng cũng không mấy dễ dàng. Vì vậy, khi cảm thấy mình đang có xu hướng ủng hộ nhân viên nào đó, hãy tự đặt ra hai câu hỏi sau:

Câu hỏi thứ nhất: Đối với mình (và cả người kia), công việc hay tình cảm cá nhân quan trọng hơn?

Nếu bạn chọn tình cảm cá nhân, hãy tiếp tục với câu hỏi thứ hai: Trong hai người chúng ta, ai sẽ phải ra đi?

Ở một khía cạnh khác, nếu bạn nhận ra dường như từ trước đến nay bạn luôn có thái độ xa cách đối với một hoặc một số nhân viên, hãy xem mình có thể đưa ra một lý do chính đáng không. Liệu có phải bạn đang tự tạo ra một định kiến cho những hành động của mình - bạn luôn tránh xa những người có bằng cấp cao hơn, những người có điểm khác thường nào đó về ngoại hình, hay những người đến từ một số vùng miền nhất định?

Bên cạnh đó, phương pháp xây dựng đội ngũ nhân viên gồm những người mà bạn cảm thấy tin tưởng khi làm việc cũng là một việc hết sức quan trọng - những người có phong cách làm việc hợp với bạn, có trình độ chuyên môn đáp ứng được yêu cầu của công việc và có những kỹ năng có thể bổ sung cho các nhân viên khác. Tuy nhiên, bạn nên nhớ rằng phạm vi của định kiến không chỉ giới hạn trong các yếu tố được pháp luật đề cập tới như chủng tộc, màu da, tín ngưỡng, quốc tịch, giới tính hay tuổi tác. Sự phân biệt đối xử thường xuất phát từ những yếu tố không liên quan đến công việc, mặc dù không vi phạm pháp luật, nhưng điều này vẫn ảnh hưởng đến sự bền vững và phát triển của đơn vị hay bộ phận mà bạn quản lý.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Ở vị trí quản lý, sẽ có những thời điểm bạn rơi vào tình huống khó xử, chẳng hạn như giữa hai nhân viên dưới quyền phát sinh xung

đột. Nếu muốn tất cả các thành viên đều cống hiến hết mình, bạn cần ủng hộ mọi người trong nhóm một cách công bằng và tránh thiên vị một ai đó. Điều cần thiết đối với một nhà quản lý là nhận ra điểm khác biệt giữa các nhân viên cũng như những giá trị, điểm mạnh, yếu khác nhau ở họ. Công việc của bạn là tìm ra phương pháp dung hòa những phong cách khác biệt đó. Hãy để nhân viên của bạn biết rằng, bạn luôn đánh giá cao họ. Làm được như thế, chắc chắn bạn sẽ bất ngờ trước những gì họ có thể đóng góp.

1-3.Tiếp tục xử sự với nhân viên như những đồng nghiệp ngang cấp

Tình huống

Trong hội trường, bạn tình cờ nghe được cuộc trò chuyện sau:

- Tôi không hiểu dạo này Karen làm sao ấy. Mới hôm thứ Ba vừa rồi, cô ấy còn đi chơi với chúng ta sau giờ làm việc và vẫn cười đùa vui vẻ. Vậy mà hôm nay Karen gọi tôi vào phòng làm việc để nhắc nhở vì tôi đã trả quá nhiều tiền cho vụ Step-athon. Mới trước đó cô ấy còn là bạn, vậy mà hôm nay đã ra vẻ cấp trên. Tôi chưa bao giờ nghĩ khi được thăng chức, cô ấy sẽ thay đổi như thế. Thật quá thất vọng!

Tại sao đây lại là sai lầm?

Người quản lý và nhân viên luôn có sự phân biệt rõ ràng về vai trò. Làm quản lý, điều khó xử nhất là phải khiển trách và xử lý những nhân viên sai phạm. Ngay cả khi công việc đang tiến hành trôi chảy, thì ở cương vị người quản lý, đôi lúc bạn vẫn phải đưa ra những quyết định mà bạn cho rằng sẽ là tốt nhất cho công ty, nhưng xét trên quan điểm của các nhân viên, điều đó lại chưa hẳn là tốt nhất. Chắc chắn sẽ luôn tồn tại những quan điểm khác biệt nhất định giữa nhân viên và quản lý, trừ khi bạn ở trong môi trường "không có lãnh đạo". Và nếu bạn cố gắng đảm nhiệm cả hai vị trí thì rốt cuộc bạn sẽ không hoàn thành tốt vai trò nào. Cấp dưới sẽ bất mãn vì họ cảm thấy bạn là "kẻ hai mặt", trong khi cấp trên nhận ra bạn làm việc không đúng kỳ vọng của họ. Kết quả là bạn đánh mất lòng tin từ cả hai phía.

Sửa sai như thế nào?

Trong một đơn vị, khi bạn được cất nhắc từ vị trí nhân viên lên cấp quản lý, bạn sẽ gặp phải một tình huống tế nhị là những đồng nghiệp thân thiết trước kia giờ đã trở thành cấp dưới của mình.

Mặc dù việc thăng chức được cân nhắc dựa trên những cơ sở nhất định, và điều này cũng là một hoạt động trong quản lý, nhưng nó vẫn tạo áp lực cho những người mới được bổ nhiệm. Cách phù hợp nhất là ngay từ đầu, bạn nên từng bước thể hiện rõ với nhân viên về mối quan hệ mới. Nếu không, bạn cũng có thể nhanh chóng khắc phục vấn đề này theo cách sau:

Không nhất thiết phải có một sự kiện gì đặc biệt, bạn nên tổ chức một cuộc họp hoặc cũng có thể đưa vấn đề này ra thảo luận trong buổi họp nhân viên thường kỳ. Hãy chia sẻ với họ một cách rõ ràng và cụ thể về mối quan hệ mới này, chẳng hạn:

Trong thời gian qua, được làm việc với tất cả mọi người, tôi đã quen với cách thức tiến hành công việc ở đây và tôi cũng hiểu rõ công việc của mình cũng như của các bạn. Quan trọng hơn, điều này có nghĩa là tôi biết tất cả mọi người, tôi hiểu chúng ta cần hợp tác với nhau ra sao, và tôi cũng biết được điểm mạnh, điểm yếu của các bạn là gì.

Nhưng kể từ nay trở đi, trên cương vị là một người quản lý, tôi hy vọng mình sẽ xử lý mọi việc thật sáng suốt và công tâm. Đôi khi tôi sẽ phải đưa ra những quyết định mà các bạn có thể thấy không hài lòng. Và cũng có lúc tôi sẽ phải trao đổi những vấn đề như hiệu quả làm việc, hay đơn xin nghỉ phép của các bạn, hoặc cũng có thể là các chính sách và yêu cầu mới của công ty. Thực hiện những công việc này có thể khiến tôi trở nên xa lạ trong mắt các bạn. Bên cạnh đó, tôi cũng sẽ phải ủng hộ quyết định của ban lãnh đạo các cấp cao hơn, cho dù có thể tôi không cùng quan điểm với họ, bởi đơn giản vì tôi cũng là một phần trong bộ máy ấy. Chúng ta đã cùng nhau làm việc trong một thời gian dài, vì vậy, khi phải thực hiện những công việc này, bản thân tôi cũng cảm thấy rất khó xử.

Với việc tôi đã từng là một thành viên trong số các bạn, thay vì là một điểm bất lợi thì tôi thực sự hy vọng rằng điều này sẽ mang lại nhiều lợi ích cho chúng ta và cho cả công ty. Sự thay đổi vị trí nhằm đáp ứng nhu cầu trong công việc là cần thiết, và tôi mong rằng chúng ta cùng tìm cách thích ứng và hành động phù hợp nhất.

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Điều quan trọng nhất là chuẩn bị tâm lý sẵn sàng, bởi những đồng nghiệp đã từng làm việc cùng bạn trước kia sẽ nhìn bạn bằng ánh mắt khác. Bạn không nhất thiết phải cắt đứt tất cả những mối

quan hệ xã giao với họ (dù vậy bạn cũng nên nhớ rằng điều này rất có thể sẽ xảy ra nếu cả hai bên đều cảm thấy không thể chấp nhận hay không thoải mái với quan hệ mới). Dưới đây là một số điều "nên" và "không nên" dành cho bạn:

Không nên tham gia vào những câu chuyện tán gẫu hoặc ngồi lê đôi mách trong văn phòng, vì hiện nay trách nhiệm của bạn là phải dành sự ủng hộ đối với tất cả nhân viên.

Không nên tham gia vào những vụ "phản đối cấp trên" thường diễn ra tại các công ty, lý do là giờ đây bạn cũng thuộc nhóm lãnh đạo, mặt khác, rất có thể chính bạn sẽ là vị cấp trên bị phản đối tiếp theo.

Nên tiếp tục mối quan hệ tốt đẹp với cả nhóm và xem đó như một nhíp cầu để chia sẻ với họ những suy nghĩ của bạn về các chính sách quản lý của cấp trên, kể cả những ý kiến phản đối khi bạn thấy chúng chưa phù hợp với tập thể. Là người hiểu rõ nhân viên của mình, bạn có thể nói: Tôi thực sự thấy quyết định này còn những điểm chưa thỏa đáng. Nhưng không sao, chúng ta sẽ sát cánh cùng nhau và quyết tâm tìm ra giải pháp.

Nhờ thiết lập mối quan hệ gần gũi giữa hai bên, lòng tin của các nhân viên sẽ ngày một lớn hơn mỗi khi bạn dẫn dắt họ vượt qua khó khăn.

Nên đưa những kinh nghiệm làm việc của bạn với nhóm ra các cuộc họp cấp quản lý. Tuy nhiên, không phải bạn nói với tư cách là người biện hộ cho nhân viên của mình, mà với tư cách là một nhà quản lý có thể nhận thấy mức độ tác động của các quyết định từ cấp trên đối với hoạt động thường nhật của các bộ phận trong công ty.

Không nên tiếp nhận vị trí mới theo hướng tiêu cực và quá tách mình khỏi những người đã từng là đồng nghiệp. Bạn đừng bao giờ khoe khoang địa vị của mình và tỏ ra tự phụ vì được thăng tiến làm lãnh đạo. Như vậy, bạn không chỉ mất đi những lợi thế có được từ việc thăng tiến, mà còn tạo ra khoảng cách với các nhân viên và đánh mất lòng tin nơi họ.

Thực tế cho thấy khi bạn được thăng chức sẽ có một ranh giới khá rõ ràng giữa việc giao tiếp với nhân viên và cách bạn cố gắng hòa mình vào tập thể. Nếu bạn không làm cho nhân viên phân biệt được vai trò giữa bạn và họ thì bạn sẽ luôn gặp khó khăn. Hãy cố gắng cư xử thân thiện, nồng nhiệt và quan tâm tới từng thành

viên trong nhóm.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của bạn ở cương vị quản lý là giành được sự tin tưởng và tín nhiệm của nhân viên. Khi còn là đồng nghiệp, các thành viên trong nhóm có thể hoàn toàn tin tưởng vào bạn, nhưng khi bạn trở thành lãnh đạo, họ cần có thêm thời gian để đặt niềm tin vào khả năng đảm đương trách nhiệm của vị lãnh đạo mới. Việc bạn phạm sai lầm trong công việc ở vị trí mới là điều khó tránh khỏi. Nhưng cách bạn giải quyết những sai lầm đó sẽ ảnh hưởng rất lớn đến mức độ tin tưởng mà mọi người dành cho bạn.

Bạn đang gặp rắc rối trong việc tách vai trò "làm quản lý" và "làm đồng nghiệp" với nhân viên của mình? Đó chưa phải là vấn đề. Mọi việc chỉ thực sự trở nên nghiêm trọng và có khả năng phá hỏng tất cả mọi thứ khi bạn không thể thuyết phục được mọi người về sự thay đổi vị trí mới của mình, đặc biệt là khi bạn không thể đảm đương tốt vai trò mới ấy.

1-4. Tiết lộ chuyện riêng tư của nhân viên

Tình huống

- Jean, tôi hiểu rằng việc phân công cho cô thêm một chuyến công tác xa nhà ba tuần sẽ khiến cô không hài lòng, và như thế là tôi đòi hỏi ở cô quá nhiều. Tuy nhiên, có một chuyện đột xuất đã xảy ra với Grace. Bé Kyle, con trai cô ấy, đang bệnh rất nặng và có lẽ khó qua khỏi. Chính vì vậy tôi không thể cử cô ấy đi công tác dịp này được, đó sẽ là việc làm không hợp đạo lý. - Bạn đang thuyết phục nhân viên.

Nghe những gì bạn thổ lộ, Jean đã nhận lời, dù hơi miến cưỡng. Nhưng sau đó không lâu, Grace tới văn phòng của bạn với vẻ mặt cau có và nói:

- Tôi nghĩ có thể tin tưởng ở anh. Nhưng Jean vừa mới đến chỗ tôi lấy tài liệu cho chuyến công tác tuần tới và nói rằng cô ấy rất lấy làm tiếc khi nghe tin con trai tôi bị bệnh. Nếu tôi có ý định cho người khác biết việc của Kyle, tôi sẽ gặp và nói trực tiếp với họ. Và chắc chắn tôi cũng không cần anh nói giúp chuyện riêng của tôi cho tất cả mọi người trong văn phòng này.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Có vô vàn lý do khiến nhân viên không muốn tiết lộ chuyện riêng tư với mọi người. Có thể vì chúng mà họ cảm thấy lúng túng, ngại ngùng, hay bởi những chuyện riêng này chẳng liên quan đến ai, và cũng có thể họ thấy rối trí khi phải đáp lại sự hỏi han và ánh nhìn thương cảm của người khác. Dù là lý do gì thì điều quan trọng là họ có quyền làm như vậy.

Trong phần lớn trường hợp, nhân viên không thực sự thoải mái khi phải chia sẻ chuyện riêng với bạn. Lý do duy nhất khiến họ phải báo cáo chuyện riêng với bạn là bởi họ không tìm ra cách nào khác để có thể dàn xếp ổn thỏa việc chung và việc riêng.

Nếu nhân viên sẵn lòng chia sẻ chuyện riêng tư với bạn tức là họ tin tưởng vào khả năng phán đoán cùng sự thận trọng của bạn. Và khi chưa có sự đồng ý của người trong cuộc, họ hy vọng bạn sẽ không rêu rao chuyện đó với người khác.

Trong tình huống trên, bạn đã phạm phải sai lầm và chính vì thế bạn đã đánh mất lòng tin nơi Grace. Hậu quả là mối quan hệ giữa bạn và Grace đã không còn nguyên vẹn như trước. Cô ấy không thể đặt niềm tin vào bạn lần nữa.

Có thể đối với bạn điều này không quan trọng, vì bạn quan niệm rằng đã là chuyện riêng tư thì không nên mang tới công ty. Nhưng thực tế lại không diễn ra theo lối suy nghĩ một chiều ấy. Đánh mất sự tin tưởng của nhân viên là một sai lầm nghiêm trọng và điều này sẽ gây khó khăn cho bạn trong một khoảng thời gian nhất định.

Sửa sai như thế nào?

Dù sao mọi chuyện cũng đã xảy ra và bạn không thể thay đổi được nữa. Giờ đây, việc duy nhất bạn có thể làm là xin lỗi Grace: Tôi rất lấy làm tiếc vì đã đánh mất sự tin tưởng của cô. Tôi không nhận ra rằng cô muốn giữ kín việc con trai bị bệnh và không nghĩ mọi chuyện lại phức tạp đến thế. Thật lòng, tôi không có ý định làm tổn thương cô và Kyle. Tôi đã rất cố gắng nhằm giúp cô trong công việc. Hy vọng cô sẽ bỏ qua sự việc này. Tôi đảm bảo rằng những chuyện tương tự sẽ không lặp lại một lần nữa.

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Trong thực tế, các tình huống thường phức tạp hơn câu chuyện chúng ta vừa thảo luận. Tuy nhiên, một số người không phiền nếu bạn kể hoàn cảnh riêng của họ với những người khác trong công ty bởi họ cảm thấy thoải mái hơn là để họ tự nói ra.

Cùng một việc nhưng mỗi nhân viên sẽ có thái độ và phản ứng khác nhau. Vậy làm thế nào để bạn biết người đó thực sự muốn gì khi họ chia sẻ những tâm sự riêng tư? Bạn hoàn toàn không nên hành động dựa trên cảm tính và suy đoán, bởi đó chỉ là quan điểm cá nhân.

Vậy đâu là Quy tắc Vàng?

Khi nhân viên chia sẻ chuyện riêng, bạn phải luôn tâm niệm rằng họ muốn bạn giữ bí mật, bất kể đó là việc gì. Đó có thể là việc chồng cô ấy bị buộc tội cưỡng dâm, giết người và đang đứng trước nguy cơ phải chịu hình phạt tù chung thân. Đó cũng có thể là người giúp việc nhà xin thôi việc và cô ấy cần nghỉ một vài ngày. Dù vấn đề nghiêm trọng hay không thì chuyện riêng tư vẫn là riêng tư, và khi chưa có sự đồng ý của họ, lựa chọn tốt nhất của bạn là không bao giờ chia sẻ câu chuyện với một người thứ ba.

Trong trường hợp bạn tin rằng để các đồng nghiệp biết hoàn cảnh của nhân viên đó sẽ tốt hơn cho cô ấy, bạn sẽ phải làm gì?

Trong trường hợp con trai của Grace cần điều trị tại bệnh viện trong vài tháng, bạn sẽ phải thuyết phục một nhân viên khác trong công ty thay thế cho cô ấy, vậy bạn sẽ làm gì? Trước hết, hãy trao đổi thẳng thắn với Grace lý do bạn muốn mọi người biết hoàn cảnh của cô và muốn có sự đồng ý trước của cô ấy. Khi đó, cách phản ứng thông thường là Grace sẽ xem trọng sự chu đáo và thận trọng của bạn. Và trong tương lai, chắc chắn Grace sẽ càng tin tưởng hơn khi chia sẻ những điều quan trọng với bạn.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Trong bất kỳ hoàn cảnh nào, sai lầm của bạn cũng không được chấp nhận. Bạn phải luôn luôn ghi nhớ rằng thông tin riêng tư là điều không thể chia sẻ nếu chủ nhân của nó chưa đồng ý, hoặc không được thông báo trước.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Mặc dù chia sẻ thông tin riêng tư là sở thích của nhiều nhân viên, song là nhà quản lý bạn phải đưa ra quyết định đúng với cương vị của mình.

Trước những khó khăn trong cuộc sống, con người thường phản ứng theo nhiều cách khác nhau. Không có cách phản ứng nào là hoàn toàn đúng hay hoàn toàn sai, và trong rất nhiều trường hợp, việc tự mình xoay sở lại có thể làm người ta vui đi gánh nặng

trong lòng. Do đó, cách tốt nhất mà bạn có thể làm để giúp nhân viên vượt qua thời kỳ khó khăn là:

1. Hãy đề nghị giúp đỡ họ, nếu họ từ chối bạn cũng đừng tỏ ra khó chịu.

2. Giữ bí mật những chuyện riêng tư khi nhân viên chia sẻ với bạn, trừ phi họ muốn bạn làm khác.

1-5. Không xem trọng cống hiến của nhân viên

Tình huống

- Steve, anh không nghĩ như vậy là đòi hỏi ở tôi quá nhiều sao? Đây là lần thứ ba liên tiếp anh yêu cầu tôi đi thanh tra, còn những người khác thì đã hàng tháng nay không phải làm việc ấy. Anh sắp xếp như thế thật không công bằng.

- Juanita này, trong cả nhóm cô là người duy nhất mà tôi có thể tin tưởng. Không ai có thể làm việc này tốt hơn cô, và trước đây cô luôn sẵn lòng thực hiện, vậy lần này có vấn đề gì sao?

- Tất nhiên là tôi rất vui khi được anh tin tưởng, nhưng tôi chỉ không hài lòng ở chỗ anh luôn tìm đến tôi mỗi khi có công việc như thế này. Tôi không muốn bị anh xem như một người chỉ để sai vặt khi cần.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Đúng như Juanita đã phàn nàn với Steve, nhân viên luôn muốn cấp trên biết rằng họ đáng tin cậy, nhưng lại không muốn bị xem như một người chỉ để sai vặt. Nếu người quản lý luôn tìm đến một người để làm những việc này mà không tỏ dấu hiệu rằng bạn xem trọng sự cống hiến của họ, thì sớm muộn họ cũng sẽ cảm thấy bức bối, chán nản, và phản ứng lại yêu cầu của bạn.

Nhân viên nào cũng có khát vọng được mọi người công nhận, không chỉ ở năng lực mà cả sự sẵn sàng hoàn thành nhiệm vụ khi được giao phó. Bạn sẽ không tốn quá nhiều thời gian hay công sức để đáp ứng nhu cầu này, nhưng kết quả mà nó mang lại sẽ khiến bạn ngạc nhiên.

Sửa sai như thế nào?

Ngay khi có thể, bạn hãy nói chuyện với Juanita và cho cô ấy biết rằng không phải bạn đang lợi dụng cô ấy. Bạn cũng có thể phân

công một nhân viên khác đi cùng Juanita để lần sau, người đó có thể thực hiện nhiệm vụ này.

Bên cạnh đó, bạn cũng nên tìm hiểu về những công việc khác của Juanita để đảm bảo rằng cô ấy sẽ đảm đương tốt công việc mà không bị kiệt sức. Nếu bạn muốn Juanita thực hiện cả việc thanh tra và những công việc khác trong công ty, hãy thẳng thắn cho cô ấy biết rằng tình hình này chỉ là tạm thời và bạn sẽ sắp xếp lại theo cách phù hợp hơn.

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Bạn nên thực hiện một số việc sau đây để mỗi nhân viên đều cảm thấy những cống hiến của họ đối với công việc đang được đánh giá đúng mức. Bạn có thể chỉ cần sử dụng một trong số đó, nhưng việc áp dụng tất cả cùng lúc sẽ đạt hiệu quả cao hơn.

- Nói lời cảm ơn. Bất kể khi nhân viên nhận thêm công việc hay bỏ ra nhiều công sức hơn để hoàn thành một nhiệm vụ nào đó, bạn hãy cảm ơn họ. Nhân viên thường phấn đấu hơn nữa khi biết cấp trên đánh giá cao những nỗ lực và xem trọng sự cống hiến của họ.

- Hãy nghĩ đến nhân viên của mình. Khi bạn nhận công việc từ những vị lãnh đạo khác hay hợp tác với một công ty bên ngoài, hãy nghĩ đến nhiệm vụ mà nhân viên của bạn sẽ phải thực hiện. Không nhất thiết bạn phải tự nguyện nhận nhiều công việc về bộ phận của mình trong khi những phòng, ban khác đang làm việc rất thông dong. Bạn cần biết cân bằng khả năng làm việc của các nhân viên do mình quản lý với nhu cầu tự khẳng định trước các bộ phận khác trong công ty.

- Đừng ra lệnh, hãy nhẹ nhàng đề nghị. Có sự khác biệt lớn giữa việc ra lệnh và đề nghị. Trong trường hợp bạn và nhân viên đã tin tưởng lẫn nhau thì khi bạn đề nghị, họ sẽ cho bạn biết họ có quá tải với công việc hay không. Qua đó, bạn sẽ tìm ra cách thương lượng phù hợp nhất để hoàn thành mọi việc.

- Bất cứ khi nào có thể, hãy để các nhân viên của mình tự phân chia công việc. Nếu bạn có một vài nhân viên có đủ khả năng đảm nhiệm công việc, nhưng bạn cũng biết rằng một hay hai người trong số đó đang quá tải, bạn hãy giao nhiệm vụ cho cả nhóm và để họ tự đề ra cách giải quyết. Họ sẽ thương lượng và trao đổi công việc với nhau. Họ cũng có thể đề nghị được gia hạn hay dành một số ưu tiên để hoàn thành công việc. Và có thể cách làm mà các nhân viên đưa ra cũng giống như bạn đã dự định, nhưng quan

trọng hơn, đây là giải pháp của chính họ.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Cách hành động như tình huống trên không phải là phương án tốt nhất để hoàn thành công việc. Nhưng nếu bạn chỉ phạm sai lầm này vào thời điểm công ty liên tục gặp khó khăn thì sự việc chưa phải là quá nghiêm trọng.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Khi nhân viên nào đó làm việc xuất sắc, người quản lý cần khen thưởng kịp thời. Đây là việc làm cần thiết, nhưng chưa phải là tất cả. Bên cạnh lời khen ngợi còn một động lực thúc đẩy khác mà nhân viên luôn mong muốn đón nhận, đó là việc được công nhận. Nhân viên cũng tự hiểu rằng không phải lúc nào công ty cũng có những khoản tiền thưởng hay tuyên dương một cách chính thức những thành tích mà họ đạt được. Nhưng chẳng khó khăn gì khi bạn nói lời "cảm ơn" cho nhiệm vụ được nhân viên hoàn thành xuất sắc. Hơn thế nữa, việc này còn đem lại rất nhiều lợi ích. Phần lớn nhân viên sẽ cảm thấy thỏa mãn và hài lòng khi biết rằng họ đã hoàn thành công việc tốt hơn kỳ vọng của bạn.

Chính vì vậy, người quản lý hãy chia sẻ điều đó khi các nhân viên đã thực sự nỗ lực. Không cần câu nệ nghi thức hay những lời lẽ hoa mỹ, đơn giản là bạn hãy nói: Cảm ơn bạn rất nhiều. Tôi thật sự đánh giá cao những cống hiến của bạn.

1-6. Chỉ phê phán các sai lầm mà bỏ qua những điều cần khen ngợi

Tình huống

- Lucinda, việc cô cố gắng đảm đương cả hai nhiệm vụ là quyết định chưa hợp lý. Lẽ ra Cleo nên xin nghỉ phép vào lúc khác và vào thời điểm bận rộn nhất như thế này cô ấy phải làm những công việc quan trọng tại công ty. Sự giúp đỡ của cô chỉ khiến cho cô ấy nghỉ lâu hơn mà thôi, còn bản thân cô thì chẳng thể nào một mình xoay sở cả hai công việc cùng lúc được. Vì vậy giờ đây chúng ta đang phải đối mặt với tình trạng hàng loạt khách hàng không hài lòng. Ai là người sẽ giải quyết những rắc rối này đây?

- Phải, việc giúp Cleo có thể không phải là một quyết định sáng suốt, nhưng tôi đang cố gắng để hoàn thành mọi việc sao cho vừa ý anh và sau đó không phải nghe Cleo than phiền. Chắc chắn tôi xứng đáng nhận được lời khen cho những nỗ lực của mình chứ

không phải bị chỉ trích như thế này.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Một nhân viên có tinh thần trách nhiệm cao có thể mắc sai lầm khi đưa ra một quyết định chưa hợp lý, nhưng trong tâm thức họ luôn muốn cống hiến hết mình cho công ty. Nếu bạn chỉ nhìn vào những lỗi nhỏ của nhân viên mà bỏ qua những điểm đáng khen ngợi, thậm chí không quan tâm đến chúng, bạn sẽ khiến nhân viên cảm thấy bất bình vì nghĩ rằng họ không thể làm hài lòng bạn.

Nhưng bạn cũng nên biết rằng các phương hướng xử lý trong tình huống này còn nhiều ý kiến trái chiều. Theo quan điểm của một số nhà quản lý, nếu cùng lúc bạn phê bình và khen ngợi nhân viên thì sẽ làm giảm sức nặng của lời chỉ trích và người nhân viên kia sẽ không thể nhận ra mức độ nghiêm trọng của vấn đề. Và cũng có nhiều thời điểm một lời khen ngợi trở nên không thích hợp (sẽ được đề cập dưới đây). Tuy nhiên, trong phần lớn trường hợp, hãy làm cho nhân viên hiểu rằng, mặc dù bạn không tán thành với một hành động hay quyết định nào đó của họ, nhưng bạn vẫn xem trọng những nỗ lực mà họ đã dành cho công việc.

Sửa sai như thế nào?

Đây là một sai lầm không thể giải quyết ngay tức thì, nhưng hãy bắt đầu sửa sai càng sớm càng tốt. Chẳng hạn, nếu lần tới Lucinda hoàn thành tốt một công việc nào đó, bạn hãy nắm lấy cơ hội đó và nói với cô ấy:

- Tôi nghĩ trước đây chúng ta không có cùng quan điểm, nhưng tôi muốn cô biết rằng tôi luôn đánh giá cao cô bởi cô là người rất quan trọng đối với cả nhóm. Những nỗ lực khiến khách hàng cảm thấy hài lòng khi giao dịch tại cửa hàng thật sự là một điểm mạnh của cô. Cảm ơn cô về tất cả những điều đó.

Bạn không thể rút lại những lời đã nói. Nhưng bạn có thể làm cho Lucinda hiểu rằng bạn không có ý hạ mình hay ra vẻ bề trên khi khen ngợi thành tích của cô ấy. Và hơn thế, bạn không phải là người chỉ biết phê bình mà còn biết khen ngợi khi nhân viên đạt thành tích tốt. Như mọi nhân viên khác, Lucinda cần cả hai điều ấy.

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Bất cứ khi nào bạn định phê bình nhân viên, hãy suy nghĩ trước

và tìm ra cách phù hợp nhất để tiếp cận vấn đề. Hãy sắp xếp những sự kiện bạn muốn thảo luận với nhân viên đó và làm rõ:

- Bạn không mong muốn việc nào: Trong tình huống này, vấn đề là bạn không muốn Lucinda đảm đương khối lượng công việc vượt quá khả năng của cô ấy, bởi cô ấy sẽ không đạt được kết quả như kỳ vọng.

- Bạn không muốn nhân viên làm việc nào: Ở đây, Lucinda đã tình nguyện thực hiện thay phần việc mà lẽ ra Cleo phải tự làm. Khi Cleo nghỉ, Lucinda phải cố gắng hoàn thành công việc của cả hai.

- Trong trường hợp đó, bạn cho rằng nhân viên nên làm việc nào: Trong câu chuyện này, Lucinda nên từ chối lời đề nghị của Cleo và nói rằng công việc của cô đã quá bận rộn. Nhưng sau đó, nếu Cleo vẫn quyết định nghỉ, Lucinda nên đề nghị cấp trên can thiệp và giải quyết.

- Việc nào nhân viên đã làm đúng và cần phát huy: Mặc dù cách thức giải quyết vấn đề của Lucinda chưa đạt hiệu quả cao nhất, song với những nỗ lực cá nhân, Lucinda đã bù vào chỗ trống mà đồng nghiệp để lại. Đây chính là điều bạn mong muốn từ một nhân viên có trách nhiệm.

Sau khi cân nhắc thấu đáo, bạn hãy đến gặp nhân viên đó và đưa ra những ý kiến công bằng, hợp lý hơn về những việc mà cô ấy lẽ ra phải thực hiện. Ngay sau khi bạn chỉ ra cho họ hướng giải quyết tốt hơn, thì việc khen ngợi những điểm tốt đồng thời phê bình những điểm chưa đạt sẽ có giá trị như sự khích lệ tinh thần đối với nhân viên. Điều đó sẽ giúp bạn có thể vừa sửa chữa được khuyết điểm, lại vừa phát huy được ưu điểm của nhân viên.

Ở cương vị quản lý, chắc chắn bạn sẽ phải đối mặt với một vài trường hợp tương tự như trên. Nhưng trong phần lớn các tình huống, bạn chỉ cần nhắc nhở hoặc nhẹ nhàng phê bình nhân viên, vì những lỗi này thường không quá nghiêm trọng hay khẩn cấp.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Trong lời khen của mình, nếu bạn không thành thật, người khác sẽ dễ dàng nhận ra điều đó. Nếu bạn không thể tìm thấy ở nhân viên một ưu điểm nào đáng để khích lệ, vấn đề sẽ trở nên nghiêm trọng đối với cả họ lẫn bạn. Nhân viên của bạn sẽ băn khoăn tự hỏi liệu họ có nên tin vào những lời bạn nói hay không.

1-7. Quản lý nhân viên quá lỏng lẻo

Tình huống

Lúc Bill ăn trưa về đã hơn 2 giờ chiều. Bản vẽ kỹ thuật mà Bill phải nộp cho tôi đã chậm hai ngày, nhưng trông anh ấy chẳng có vẻ gì là đang nỗ lực cả. Chắc chắn tôi sẽ phải nhắc nhở Bill về chuyện này!

Tuy vậy, ngay khi tôi vừa đề cập đến việc đó thì Bill bắt đầu kể lể hết chuyện này sang chuyện khác. Từ chuyện sáng nay Chris đi làm muộn cho đến chuyện Josef thường về sớm, rồi nhiều việc khác nữa. Nếu chuyện chỉ có thế mà để trong nhóm xảy ra tranh cãi và mất đoàn kết thì thật không đáng, vì vậy, tôi nghĩ lần này tôi sẽ bỏ qua. Nhưng lần sau thì...

Tại sao đây lại là sai lầm?

Khi không thể giải quyết các vấn đề phát sinh trong bộ phận do mình quản lý, dù là liên quan đến hiệu quả công việc hay ở khâu quản lý, bạn vẫn phạm sai lầm ở hai điểm:

Thứ nhất, nhân viên của bạn không hiểu bạn mong đợi gì ở họ nếu bạn không cho họ biết điều đó. Nếu bạn không phân tích cho họ khuyết điểm cũng như yêu cầu họ sửa sai, họ sẽ tưởng rằng những sai phạm đó chỉ là chuyện nhỏ và không ảnh hưởng đến công việc chung. Cuối cùng, chính bạn là người phải gánh chịu hậu quả.

Thứ hai, có thể bạn nghĩ rằng việc không đề cập đến khuyết điểm của nhân viên là một hành động xuất phát từ lòng bao dung, nhưng nhân viên của bạn lại không hiểu như vậy. Họ nghĩ bạn không mấy quan tâm đến những gì đang diễn ra. Và phản ứng tự nhiên mọi người trong hoàn cảnh này sẽ là: Đến "sếp" còn không quan tâm thì việc gì mình phải lo chứ?

Sửa sai như thế nào?

Nếu bạn luôn để những phản ứng nhu nhược tiếp diễn kiểu như thế thì mỗi khi có vấn đề phát sinh, bạn sẽ không thể thay đổi tình huống ngay được. Vì bạn luôn bỏ qua hoặc trì hoãn việc phê bình khuyết điểm của nhân viên và hy vọng họ tự sửa chữa nên mọi cố gắng thay đổi tình hình một cách nóng vội chỉ biến bạn thành một nhà quản lý độc tài trong mắt mọi người. Trong khi đó, sự vội vàng này lại là mầm mống của nhiều vấn đề khác.

Nhưng nếu bạn chỉ mới "bỏ qua" vài lần và điều này chưa trở thành thói quen thì bạn có thể khắc phục một cách nhanh chóng

và hết sức đơn giản: Hãy hành động!

Bạn hãy cân nhắc chuyện gặp Bill và chất vấn anh ấy về những bữa trưa quá dài, chẳng hạn: - Chào Bill, tôi thấy hôm nay anh đi ăn trưa về khá muộn. Thời gian gần đây chuyện này thường xuyên xảy ra. Anh đang gặp trục trặc gì à?

Khi nhận được sự quan tâm chân thành, Bill sẽ cho bạn biết, dù trong trường hợp anh ấy đang thực sự gặp khó khăn, hay anh ấy chẳng có lý do chính đáng nào. Chẳng hạn: - Ô, không có vấn đề gì cả. Tôi chỉ tranh thủ làm một vài việc lặt vặt trong thời gian nghỉ trưa thôi, nhưng có vẻ như chúng chiếm khá nhiều thời gian. Tôi sẽ lưu ý hơn đến việc này.

Nếu Bill thực hiện đúng như những gì anh ấy nói thì những bữa ăn trưa quá giờ như thế sẽ sớm chấm dứt.

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Thông báo trước với nhân viên những gì được phép và không được phép. Đây mới là bước đầu tiên. Mục đích là để bạn đặt ra các giới hạn cho phép. Khi bạn muốn bỏ qua một sai lầm, hãy xem lại danh sách để biết giới hạn của mình đến đâu, chẳng hạn: đi làm đúng giờ, thời gian nghỉ trưa, thời hạn hoàn thành nhiệm vụ được giao, mối quan hệ với khách hàng, hay một hoặc hai lĩnh vực khác mà nhân viên của bạn có thể tự kiểm soát.

Có thể nội quy công ty đã đề cập đến một vài hướng dẫn đó. Nếu công ty bạn đề ra quy định cấm nhân viên nhận quà tặng từ một số đối tác, thì không nhất thiết bạn phải đặt ra hướng dẫn của riêng mình.

Với danh sách đó, bạn sẽ quyết định khi nào cân xử lý và khi nào nên bỏ qua. Nếu Bill giữ lời và trong một hay hai tuần luôn đi ăn trưa về đúng giờ, nhưng sau đó lại tiếp tục để xảy ra tình trạng như trước, bạn không nên tiếp tục trì hoãn việc xử lý Bill.

Hành động. Khi Bill vượt quá giới hạn do bạn đặt ra, hãy nói chuyện với anh ấy theo cách chúng tôi đã đề cập ở trên. Bạn nên bắt đầu một cách thẳng thắn và đơn giản:

1. Giải thích cho Bill những điều lẽ ra anh ấy không nên làm.
2. Nói rõ những gì Bill nên làm trong thời gian tới.
3. Nếu Bill không tự giác, hãy yêu cầu anh ấy cam kết sẽ thay đổi.

Luyện tập, luyện tập và luyện tập. Mỗi khi có tình huống phát sinh, bạn hãy sử dụng những hướng giải quyết do chính mình đã thảo ra. Bạn cần lặp đi lặp lại nhiều lần để việc ấy trở thành thói quen, và khi đó bạn sẽ có thể xử lý các tình huống mà không cần đến bản danh sách kia nữa.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Trong khi điều hành công việc, đôi lúc người quản lý cũng cần nói lỏng các quy định đối với nhân viên. Trước khi quyết định có nhắc nhở hoặc phê bình nhân viên hay không, bạn phải cân nhắc những yếu tố như: áp lực về thời gian hoàn thành công việc, các vấn đề riêng tư hay một yêu cầu đặc biệt nào đó của khách hàng. Bạn có thể dựa vào cảm tính để quyết định các cách thức giải quyết đối với mỗi tình huống xảy ra. Điều này không sai. (Mặt khác, đây chính là những gì mà mọi người đòi hỏi ở bạn!) Bạn chỉ sai khi tạo ra thói quen không giải quyết kịp thời những vấn đề phát sinh khiến nhân viên luôn nghĩ rằng những sai phạm của họ có thể được bỏ qua.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Trong các kỹ năng quan trọng mà người quản lý cần xây dựng và phát huy có hai điểm mấu chốt là chọn đúng thời điểm can thiệp và khi nào cần đứng ngoài. Một trong những trường hợp mà người lãnh đạo cần đứng ngoài là lúc các nhân viên tìm tới chỉ để đề nghị giải quyết những xích mích cá nhân. Đó có thể là: Liệu tối nay tôi phải ở lại trực điện thoại hay Linda sẽ làm việc đó?, hoặc: Tôi cho rằng nên để bì của bản báo cáo màu xanh da trời, nhưng Charlie cứ khẳng định phải để màu xanh lá cây, hay: Marcus không muốn đề cập đến việc xem lại bản hợp đồng khi chúng tôi tiếp cận vị khách hàng đó, nhưng tôi nghĩ đó là một lợi thế để chúng ta có thể bán được hàng.

Trừ phi vấn đề có mức độ ảnh hưởng lớn, nếu không, bạn chỉ nên trả lời đơn giản: Tôi nghĩ việc này hai người nên tự giải quyết với nhau.

Khác với việc đứng dưng trước những vấn đề phát sinh, việc từ chối phân xử những tranh cãi nhỏ nhặt này không phải là sự lỏng lẻo trong quản lý. Điều này thuộc quyền tự quyết của mỗi nhân viên. Bạn mong muốn nhân viên của mình luôn có ý chí vươn lên, hãy khuyến khích họ tự đưa ra quyết định, chấp nhận rủi ro và thử nghiệm những ý tưởng mới. Bạn chỉ can thiệp khi cần hướng dẫn và tư vấn cho nhân viên của mình, rồi khi đến thời điểm hợp

lý, bạn sẽ đứng ngoài cuộc và để họ tự đảm nhiệm phần còn lại.

1-8. Quá nghiêm khắc đối với nhân viên

Tình huống

- Randy, sáng nay, trước khi tới đây cậu đã ghé qua văn phòng ở Stony Brook, vậy tại sao cậu không gọi điện báo cho tôi? Cậu không nghĩ rằng tôi cần phải biết cậu đang ở đâu sao? Nếu đột xuất có chuyện gì xảy ra thì tôi sẽ giải quyết công việc theo cách nào đây?

- Thưa sếp, tôi đã làm việc ở đây được năm năm và phục vụ qua rất nhiều vị quản lý khác nhau, nhưng chưa bao giờ tôi vắng mặt ở nơi mà công việc đang cần đến. Ở đây ai cũng biết, cứ cách vài ngày tôi sẽ tranh thủ ghé qua Stony Brook một lần để xem xét việc thực hiện yêu cầu của khách hàng và trao đổi với các giám sát viên. Trước đây tôi chưa từng phải báo cáo một cách chi tiết công việc của mình với bất cứ người quản lý nào, chính vì thế mà tôi đã không biết rằng mình phải báo cáo những điều đó với anh.

• Hạn chế khả năng tự quyết định của nhân viên. Một mình bạn không thể quyết định tất cả các vấn đề hay thực hiện mọi công việc trong bộ phận, và đó là lý do bạn có những nhân viên cùng làm. Nhưng để có thể sử dụng nguồn lực này một cách hiệu quả, người quản lý cần biết cách phát huy năng lực của họ bằng cách để các nhân viên làm việc độc lập trong một chừng mực nhất định mà không cần đến sự can thiệp của bạn. Bằng cách này, bạn có thể gia tăng khối lượng công việc được hoàn thành.

• Gửi đến họ thông điệp rằng bạn không tin tưởng họ. Nếu bạn yêu cầu nhân viên báo cáo từng công việc trong ngày, xin phép trước khi làm bất cứ việc gì và chỉnh sửa bất cứ hành động nào chưa khớp với tiêu chuẩn của bạn, thì bạn đang đưa ra thông điệp hết sức rõ ràng rằng bạn không tin tưởng ở họ. Bạn xử sự theo cách không tin họ và họ cũng bắt đầu có những hành động không đúng mực. Chẳng hạn: Khi mọi người trở lại công việc sau bữa trưa, bạn nhìn đồng hồ theo dõi, và họ cũng sẽ tìm mọi cách để có thể đi được càng lâu càng tốt. Nếu nhân viên bị bạn kiểm soát trong mọi hành động, họ không còn chú tâm đến công việc một cách có trách nhiệm, vì đơn giản họ biết sớm hay muộn bạn cũng sẽ phát hiện ra lỗi trong đó.

• Tước bỏ động cơ thúc đẩy nhân viên cố gắng làm việc. Có thể bạn đã nghe câu chuyện (đây là chuyện có thật) về một nữ quản lý với

thói quen gặp mặt nhân viên vào mỗi buổi sáng và yêu cầu họ trình bày công việc sẽ làm trong ngày, đồng thời cuối mỗi ngày họ lại phải nộp một bản báo cáo về những việc đã hoàn thành. Chắc bạn có thể hình dung ra việc mọi người sẽ tìm cách thoát khỏi bộ phận ấy nhanh như thế nào. Và những nhân viên còn "kẹt" lại sẽ càng ngày càng làm ít việc bởi họ phải dành phần lớn thời gian trong ngày chỉ để sáng tác ra một bản báo cáo thành tích, trong khi hầu như chẳng làm được gì trên thực tế. Bạn nghĩ sao về câu chuyện này?

Sửa sai như thế nào?

Trong trường hợp này, giải pháp tốt nhất là xin lỗi, chẳng hạn với tình huống trên: Randy, tôi xin lỗi cậu. Tôi luôn tin tưởng vào khả năng quản lý thời gian của cậu. Nhưng hôm nay tôi lo lắng cậu có thể muộn cuộc họp lúc 10 giờ 30, vì ý kiến của cậu trong phần thảo luận là rất quan trọng. Tôi xin lỗi vì đã phản ứng hơi quá.

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Chuẩn bị kế hoạch, thay vì những phản ứng tức thời. Đây cũng là trường hợp tiêu biểu cho thấy tính hữu ích của việc chuẩn bị trước những khả năng bạn nên can thiệp hay bỏ qua (giống trường hợp quá lỏng lẻo trong quản lý đã đề cập đến ở trên). Sau đó, hãy theo sát kế hoạch mà bạn đã đặt ra và sử dụng nó như một tiêu chuẩn để đánh giá các tình huống phát sinh.

- Tìm hiểu tính cách của mỗi nhân viên. Trong giao tiếp, không có công thức nào là hiệu quả với tất cả mọi người, và thật sai lầm nếu người quản lý đối đãi với mọi nhân viên theo cùng một cách. Một số người cần được khuyến khích và họ sẽ làm việc hiệu quả nhất trong môi trường có tổ chức. Khi có nguyên tắc rõ ràng và công việc có chút áp lực, họ luôn hoàn thành xuất sắc. Với những người này, bạn nên đáp ứng nhu cầu của họ, ít nhất là trong ngắn hạn. Nhưng phần lớn những người khác sẽ làm việc tốt nhất khi có một số quyền tự quyết nhất định. Chính vì thế, họ không cần nhiều hướng dẫn và áp lực từ cấp trên. Tuy nhiên, nhiều nhân viên cần được giám sát chặt chẽ hơn ở một vài lĩnh vực nào đó. Nhiệm vụ của người quản lý là tìm ra phương pháp phù hợp để cả nhóm làm việc hiệu quả nhất.

- Tổ chức các cuộc họp định kỳ để nắm bắt công việc mà nhân viên đang làm. Nhiều cuộc họp hàng tuần đã biến thành những buổi thuyết giáo của các vị quản lý về một số chủ đề (thường không có liên hệ gì với nhau). Nhưng bạn nên làm khác đi. Thay vì dành cả

giờ đồng hồ hay 45 phút chỉ để đọc thoại về một chủ đề vô bổ nào đó, bạn hãy biến nó thành dịp để cả nhóm chia sẻ với nhau những vấn đề phát sinh trong quá trình làm việc.

Hãy khuyến khích nhân viên chủ động nêu các tình huống khó khăn đang gặp phải để cả nhóm cùng tìm giải pháp. Đây là ý tưởng không dễ thực hiện, nhất là khi mới bắt đầu, bởi phần lớn nhân viên không muốn thừa nhận với cấp trên và đồng nghiệp rằng: Tôi thực sự không hiểu gì về việc đó cả. Vì vậy, bạn hãy bắt đầu bằng cách "lôi kéo" vài nhân viên gần gũi để họ nói về những vấn đề mà chính họ đã gặp phải, cũng như cách họ giải quyết các vấn đề đó. Khi những e ngại ban đầu tan dần, nhân viên của bạn sẽ vui vẻ và tự nguyện tham gia các cuộc họp hữu ích tiếp theo.

Vậy phương pháp trên có thể làm thay đổi thái độ quá nghiêm khắc của người quản lý với nhóm như thế nào?

Đầu tiên, không cần phải trở thành một "giám sát viên", bạn vẫn có thể nắm chắc mọi việc đang xảy ra trong nhóm bằng cách sử dụng những phương thức đơn giản. Thứ hai, nhờ quá trình giải quyết vấn đề theo nhóm (thay vì chỉ một mình bạn nỗ lực), bạn không những thu nhận được rất nhiều ý tưởng mà còn có thể hướng dẫn nhân viên tiếp nhận những ý kiến đóng góp từ người khác (không nhất thiết lúc nào cũng là ý kiến từ phía bạn).

Cách tiếp cận công việc theo hướng này vẫn đảm bảo sự định hướng cho cả nhóm, đồng thời góp phần giảm bớt hình ảnh độc đoán của bạn, và thay vào đó là một phong cách hợp tác và đoàn kết hơn.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Đôi khi. Ở trên chúng tôi đã gợi ý để bạn tìm hiểu về tính cách của các nhân viên do bạn quản lý, qua đó nhằm biết được ai là người không cần nhiều hướng dẫn từ cấp trên nhưng vẫn làm việc tốt, còn ai là người cần được quan tâm nhiều hơn. Trong thực tế có rất nhiều nhân viên, đặc biệt là những người chưa có kinh nghiệm, thường bị hạn chế về kỹ năng tự kiểm soát bản thân khi làm việc. Trong số đó, nhiều người thậm chí còn chưa biết đến những quy tắc sơ đẳng như đi đúng giờ, làm việc trọn buổi hay không tán gẫu trong giờ làm. Đây chính là những đối tượng cần được quản lý chặt chẽ hơn.

Lời khuyên để trở thành một nhà quản lý hoàn hảo

Trên cương vị quản lý, một trong số những mục tiêu của bạn là

xây dựng và phát triển bộ phận do mình phụ trách sao cho mỗi nhân viên đều thực hiện công việc với tinh thần tự giác và trách nhiệm cao. Thậm chí, nếu bạn làm việc với những nhân viên có kỹ năng tự kiểm soát bản thân kém, bạn cũng chỉ nên dành một khoảng thời gian nhất định để truyền đạt những yêu cầu của mình.

Hãy để cho nhân viên biết bạn kỳ vọng gì ở họ. Bạn hãy trao đổi một cách thẳng thắn: Đây là phương pháp chúng ta sẽ làm việc và cũng chính là những gì tôi mong đợi ở các bạn. Bạn có thể hướng dẫn, nhắc nhở, củng cố lại thông điệp, rồi lại nhắc nhở lần nữa, nhưng không phải là mãi mãi. Một số nhân viên rất có năng lực, nhưng so với những rắc rối do họ gây ra thì thành quả họ mang lại không thể bù đắp nổi, và nếu gặp tình huống như thế thì đã đến lúc bạn cần quyết định loại bỏ những người này ra khỏi bộ phận của mình.

1-9. Không tạo điều kiện để nhân viên nâng cao trình độ

Tình huống

- Don à, tôi không hiểu có chuyện gì xảy ra với anh. Gần như tuần nào anh cũng có mặt ở đây để đăng ký học lớp nâng cao này, khóa bồi dưỡng kia hay tham gia hội thảo này, hội nghị khác. Tôi còn nhớ cách đây không lâu, khi công ty tiến hành cải tổ toàn bộ hệ thống, anh đã được tham gia một khóa học về kế toán chi phí. Nhưng kể từ đó đến nay, tôi chưa thấy sự chuyển biến hay đột phá nào diễn ra tại văn phòng này. Vậy tại sao anh cứ luôn làm phiền tôi về mấy chuyện đào tạo này thế?

Tại sao đây lại là sai lầm?

Chúng ta đều biết rằng nhân viên mới sẽ phải được đào tạo những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Hình thức đào tạo có thể là lớp học, băng đĩa hay máy tính hoặc kinh nghiệm của những người đi trước truyền lại.

Nhưng nếu các nhân viên đã làm việc cùng bạn trong khoảng thời gian dài thì sao? Với nguồn ngân sách và cơ cấu lao động đang ngày càng thu hẹp, bạn có thể dễ dàng kết luận mình không đủ kinh phí để bồi dưỡng thêm những người đã biết làm việc.

Chúng tôi có thể khẳng định đây là một sai lầm lớn!

Nếu trong hai năm gần đây nhân viên của bạn không được đào tạo, chắc chắn họ đã bị tụt hậu. Việc đào tạo lại không chỉ để nhân

viên học hỏi kỹ năng mới mà còn giúp họ củng cố những kiến thức đã có. Ngày nay, với đà tiến bộ nhanh chóng của khoa học kỹ thuật, nếu nhân viên, kể cả những người giỏi nhất, không có cơ hội tiếp cận với thực tế hay các ý tưởng mới thì họ khó có thể bắt kịp thời đại. Sự cần thiết phải thường xuyên cập nhật những kỹ năng mới này không chỉ giới hạn trong các công việc có hàm lượng công nghệ cao. Khi thực tiễn kinh doanh thay đổi, nhưng nhân viên lại bằng lòng đi trên lối mòn cũ kỹ, dần dần họ sẽ đánh mất những kỹ năng trong các lĩnh vực không có nhiều cơ hội thực hành. Thực tế này yêu cầu bạn phải đảm bảo để mọi nhân viên luôn được tạo cơ hội tiếp cận kiến thức và nâng cao năng lực chuyên môn.

Sửa sai như thế nào?

Đây là một trong những tình huống mà việc thay đổi thái độ quan trọng hơn so với tìm kiếm một giải pháp tức thời. Trong năm nay, nếu bạn cử nhân viên tham dự một cuộc hội thảo nào đó thì hành động đó sẽ được các nhân viên đánh giá cao bởi họ sẽ có cơ hội nâng cao hiệu quả công việc. Nhưng trong sáu tháng, một năm hay hai năm kế tiếp, chuyện gì sẽ xảy ra? Nếu nhân viên đưa ra hàng loạt yêu cầu về đào tạo, liệu bạn có từ chối? Và sau đợt đào tạo này, liệu bạn có thể yên tâm rằng trong vòng một hoặc hai năm tới sẽ không còn gì phải lo lắng về các khóa đào tạo tiếp theo?

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Trao đổi với tất cả nhân viên về phương pháp cải thiện các kỹ năng. Tuy nhiên, mỗi người sẽ phù hợp với một phương pháp riêng. Một số người sẽ thích hợp với các khóa học nhằm phát triển các kỹ năng đã có. Số khác lại thu được nhiều lợi ích hơn nếu có cơ hội hợp tác với những người làm việc trong các lĩnh vực tương tự nhằm chia sẻ ý kiến và trao đổi kinh nghiệm.
- Luôn sẵn sàng với các cơ hội đào tạo. Bạn hãy lưu một tập tài liệu bao gồm thông tin về các buổi hội thảo, nghiên cứu chuyên đề hay các lớp phát triển kỹ năng phù hợp với công việc của các nhân viên trong nhóm. Khi nhận được các tờ quảng cáo và thông báo (gần như xuất hiện mỗi ngày), hãy đọc qua để xem có chương trình nào hợp với nhu cầu đào tạo mà bạn và nhân viên đã dự tính hay không. Bạn cũng nên để nhân viên xem lại những tài liệu này, vì có thể họ tìm được thông tin đáng giá mà bạn đã vô tình bỏ qua.
- Tìm kiếm những phương pháp khác nhau nhằm cập nhật kỹ năng cho nhân viên. Các khóa đào tạo chính thức không phải là

phương thức duy nhất giúp nhân viên nâng cao kỹ năng. Bạn có thể tổ chức hội thảo nội bộ để mọi người cùng chia sẻ kinh nghiệm cũng như kỹ năng làm việc. Hay khoảng hai tháng một lần, bạn nên tổ chức cuộc họp với các nhân viên nhằm xem xét một vài ý tưởng hoặc tình hình kinh doanh trong giai đoạn mới. Bạn cũng có thể khuyến khích một số nhân viên đọc các tạp chí hay bản tin phù hợp để sau đó tường thuật lại cho những người khác. Và khi bạn cử nhân viên tham dự một khóa đào tạo, hãy tập cho người đó thói quen chia sẻ những kiến thức đã học với đồng nghiệp lúc trở về.

Để không phải tiêu tốn số tiền lớn, bạn hãy đề nghị nhân viên đề xuất ý tưởng trong việc phát triển kỹ năng. Khi nhận thấy thái độ nghiêm túc của bạn, họ có thể dễ dàng đồng thuận và lựa chọn phương pháp nâng cao năng lực phù hợp nhất. Từ đó bạn sẽ không còn lo sợ việc tiền bạc của công ty bị hao hụt do gánh nặng kinh phí đào tạo nữa.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Chúng tôi không ủng hộ việc bạn chấp thuận tất cả những đề nghị tham gia tập huấn, đào tạo của nhân viên. Bạn cần thận trọng và suy xét thấu đáo để nhận ra khóa học nào là để phát triển kỹ năng và khóa học nào chỉ mang tính hình thức.

Tuy nhiên, sẽ là hành động không phù hợp nếu bạn luôn từ chối những đề nghị của nhân viên về việc được phát triển kỹ năng. Bởi dù bạn cưỡng lại thì mọi người vẫn luôn tiến về phía trước. Nếu câu trả lời thường trực là không, chắc chắn bạn sẽ bị tụt hậu.

Lời khuyên để trở thành một nhà quản lý hoàn hảo

Đôi khi, bạn hãy thoát khỏi các thói quen hàng ngày và tự hỏi: Hai hoặc ba năm tới, công việc ở công ty sẽ có gì khác so với bây giờ? Sau đó là: Trong số nhân viên hiện nay, ai là người có khả năng làm những công việc mới mẻ ấy?

Nếu câu trả lời là "chưa có ai", đây chính là thời điểm bạn cần đào tạo lại nhân viên.

Ở cương vị quản lý, bạn nên nghĩ tới đào tạo như là một khoản đầu tư cho tương lai - tương lai của công ty. Trong những năm gần đây, rất nhiều công ty đã xác định việc đào tạo nhân viên như một mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Họ nhận ra rằng họ sẽ chẳng bao giờ đạt được các mục tiêu chiến lược nếu không xây dựng được đội ngũ nhân viên đầy đủ kỹ năng và kiến thức để làm

việc hiệu quả.

1-10. Không khuyến khích nhân viên nỗ lực cải thiện kỹ năng

Tình huống

Buổi sáng, bạn tình cờ gặp Jessica ở tiền sảnh khi cô ấy ướt sũng vì mắc mưa và đang cố gắng lau khô bản ghi chú cầm trên tay.

- Tôi muốn trình bày thêm về bản báo cáo mà tôi đã nộp hôm qua. Tôi nghĩ rằng nếu bổ sung thêm một chút số liệu hay bản nghiên cứu thiết kế, hiệu quả của báo cáo sẽ tốt hơn nhiều. Mặc dù cố gắng hết sức, nhưng tôi đã không bao quát hết toàn bộ vấn đề.

- Không có vấn đề gì đâu. Tôi đã nhờ Rita xem xét và chỉnh sửa thêm rồi. Mọi người đều biết cô thường gặp khó khăn trong việc này, nên cũng biết cách để xử lý. Bên cạnh đó, chúng ta đã có những nhân viên ở bộ phận nghiên cứu. Vì vậy, cô chỉ cần chú ý và đảm bảo tính chính xác về những số liệu bổ sung, còn việc giải thích hãy để Rita lo liệu.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Trong tình huống này, nhân viên của bạn đã thể hiện mong muốn cải thiện kỹ năng của chính họ khi xử lý công việc. Nếu hiện tại Jessica là một nhân viên nhiều tiềm năng thì việc tạo điều kiện để cô ấy phát triển kỹ năng sẽ mang đến cho công ty nhiều giá trị hơn nữa.

Khi giới hạn khả năng phát triển của Jessica, vấn đề bạn gặp phải không chỉ là tước đi cơ hội tiến bộ của cô ấy, mà còn làm giảm sự quan tâm, hứng thú của cô ấy đối với công việc, ngay cả trong những lĩnh vực mà Jessica có nhiều kinh nghiệm.

Tại mọi công sở, những nhân viên tiềm năng cần được chăm sóc và phát triển. So sánh một cách hình tượng, họ như những bông hoa. Nếu bạn tìm cách giảm ánh sáng hay lượng nước cần thiết thì bạn sẽ thấy một hiệu ứng ngược. Thay vì giữ được sức sống, hoa sẽ héo úa dần, lá và cánh hoa tàn rồi rụng xuống. Khi bạn thiếu quan tâm và khuyến khích, nhân viên sẽ không duy trì được phong độ làm việc và tinh thần cống hiến như ban đầu.

Sửa sai như thế nào?

Nếu còn đủ thời gian, bạn hãy gặp Rita và lấy lại bản báo cáo của Jessica. Sau đó chuyển về cho Jessica và giải thích: Jessica, tôi biết

cô đã làm hết sức mình để chuẩn bị bản báo cáo này. Bởi vậy, tôi không muốn buổi sáng của cô trở nên căng thẳng và tự dằn vặt bản thân rằng mình chưa hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Nếu cô thực sự muốn nâng cao chất lượng bản báo cáo, cô có thể làm việc cùng Rita. Cô sẽ tổng hợp các số liệu, còn Rita sẽ chịu trách nhiệm giải thích các số liệu đó.

Chất lượng công việc vẫn được đảm bảo vì bạn giao cho Rita - một nhân viên phân tích nhiều kinh nghiệm, trong khi Jessica sẽ học hỏi thêm cách thức làm việc. Sau đó, bạn cùng Jessica, có thể tham khảo thêm ý kiến của Rita, sẽ cân nhắc xem liệu Jessica có khả năng làm công việc này hay không và phương pháp đào tạo nào là thích hợp nhất với cô ấy.

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Đảm bảo rằng trong bộ phận bạn quản lý có ít nhất hai nhân viên đủ khả năng đảm đương mọi công việc. Một trong những cách thích hợp nhất để cải thiện kỹ năng của nhân viên là đào tạo cả những công việc mà chính bạn đang đảm nhiệm. Điều này sẽ không chỉ tốt cho nhân viên, mà còn có lợi cho chính bạn nữa. Chắc hẳn mỗi người chúng ta đã từng rơi vào trường hợp "một mình xử lý mọi việc" mà không nhận được sự hỗ trợ nào. Tình huống ấy thường xảy ra khi trong bộ phận chỉ một người duy nhất có thể giải quyết công việc khẩn cấp với ngày hết hạn cận kề, và cuối cùng đành phải nhờ tới sự tiếp ứng của một người hoàn toàn xa lạ. Khi rơi vào hoàn cảnh ấy, cảm giác của người trong cuộc thường là ngại ngần xen lẫn khó chịu.

Để tránh phải lặp lại tình huống trên, khi một nhân viên vắng mặt, hoặc vào những lúc cao điểm, người quản lý nên phân công những nhân viên có kỹ năng tương tự đảm nhiệm phần công việc tăng thêm. Có thể là những người phụ trách công việc tương đương nhau, hoặc cũng có thể là những người làm trong một lĩnh vực khác nhưng mong muốn được khám phá các loại hình công việc đa dạng. Với cách làm này, ngoài việc củng cố năng lực chung của cả bộ phận, bạn còn tạo cơ hội để nhân viên mở rộng tầm hiểu biết.

- Luôn chú ý lắng nghe khi nhân viên tỏ thái độ cầu tiến. Bạn đã từng nghe nhân viên phàn nàn, chẳng hạn như: Tôi muốn làm một nhiệm vụ gì đó khó hơn một chút, hay: Tôi bắt đầu thấy nhàm chán với những công việc lặp đi lặp lại thế này, có lẽ tôi sẽ bắt đầu tìm kiếm điều gì đó mới mẻ hơn.

Trước những đề nghị kiểu như thế, bạn sẽ phản ứng thế nào? Liệu bạn có suy ra ý họ muốn nói là "Tôi muốn được thăng chức" không?

Rất có thể suy luận của bạn là đúng. Nhưng trong môi trường làm việc hiện đại, khi tất cả đều ý thức được việc thăng tiến không phải là chuyện đơn giản và dễ dàng, thì ý nghĩa của những nguyện vọng thường được diễn đạt ngay, chứ không cần suy diễn xa xôi: Công việc của tôi đang trở nên buồn tẻ, vì thế tôi muốn làm việc gì đó thú vị hơn.

Là người quản lý, bạn hãy nắm lấy những cơ hội đó càng nhanh càng tốt. Nhân viên của bạn đã có những kỹ năng gì? Liệu việc nâng cao hay đa dạng hóa những kỹ năng đó có làm cho bộ phận của bạn hoạt động hiệu quả hơn không? Khi nhân viên chia sẻ với bạn mong muốn tìm kiếm sự mới mẻ và niềm hứng thú, hẳn trong bạn đã có sẵn một vài ý tưởng. Lúc này, bạn hãy sử dụng chúng làm mục tiêu để nhân viên có thể phát triển kỹ năng, và qua đó bạn cũng tìm được động lực và sự hứng khởi trong công việc tại công ty.

- Tạo thói quen khuyến khích nhân viên: Bạn nên để nhân viên thấy rằng bạn quan tâm đến công việc mà họ thực hiện và luôn đánh giá cao những nỗ lực ấy. Khi nhận ra mình được làm việc trong môi trường luôn khuyến khích sự tiến bộ, nhân viên của bạn sẽ có tinh thần tích cực và cống hiến hết mình.

Lời khuyên để trở thành một nhà quản lý hoàn hảo

Bạn còn nhớ khi mình bận ngập đầu trong một dự án, đến nỗi quên bằng thế giới xung quanh và chỉ tập trung vào công việc? Dù trong thực tế, công việc thường ngày của chúng ta hiếm khi choán hết thời gian như vậy, nhưng những giờ cao điểm như thế chính là nhân tố truyền cho chúng ta sinh lực và động cơ làm việc.

Lần kế tiếp, khi có một dự án mới và bạn cho rằng yêu cầu lần này cao hơn nhưng vẫn vừa sức với một nhân viên nào đó, bạn hãy cân nhắc giao cho anh ta công việc này. Nhu cầu mở rộng tầm hiểu biết và mong muốn cải thiện kỹ năng chính là cơ hội để nhân viên có những bước tiến bộ hơn trong công việc.

1- 11. Để mặc nhân viên làm việc mà không hợp tác với nhau

Tình huống

- Lẽ ra chúng tôi đã có thể hoàn thành chương trình đào tạo đó với

kết quả tốt hơn, nhưng Kristen không chịu hợp tác. Và sản phẩm đã phản ánh tình trạng công việc: nó trông như những phần riêng biệt được ghép vá lại với nhau. - Tommy phàn nàn với bạn.

- Tôi thấy Kristen là một người khá dễ chịu. Và phần dự án mà cô ấy cho tôi xem rất tuyệt vời. Anh nghĩ có chuyện gì đã xảy ra à? - Bạn hỏi lại.

- Ô, đúng như những gì anh nói, Kristen muốn cho anh thấy những gì cô ấy có thể làm được. Đây không phải là cơ hội để chúng tôi hợp tác nhằm cùng tạo ra một sản phẩm hoàn hảo, mà chỉ là dịp để cô ấy thể hiện mình giỏi đến đâu! Kristen đúng là một ngôi sao, nhưng lại là nhân viên tồi trong chuyện hợp tác. Và điều tệ hơn nữa là anh đã hoan nghênh khi cô ấy làm như vậy. - Tommy phản đối.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Tommy đã nêu sự việc đang xảy ra một cách thẳng thắn và chính xác. Thay vì cùng hợp tác để hoàn thành một dự án quan trọng thì sự im lặng của bạn đã ngăn cản vũ cho Kristen cạnh tranh với Tommy. Kết quả là bạn có được một nhân viên xuất sắc và một dự án tồi. Trong công việc, khi cùng tạo ra một sản phẩm tồi thì sẽ chẳng ai trong số họ có thể trở thành nhân viên xuất sắc.

Nếu trong bộ phận do bạn quản lý, phần lớn công việc đều yêu cầu thực hiện theo nhóm, thì việc thiếu tinh thần hợp tác giữa các thành viên có thể gây ảnh hưởng xấu đến chất lượng của rất nhiều sản phẩm chung.

Sửa sai như thế nào?

Bạn gần như không thể sửa sai ngay được, thậm chí trong khoảng thời gian ngắn bạn cũng không thể cải thiện môi trường làm việc. Nếu không định hướng để nhân viên ý thức rằng việc hợp tác luôn có lợi hơn sự cạnh tranh, bạn sẽ còn tổn thất khá nhiều thời gian để cải thiện tình hình.

Với Kristen và Tommy, bạn hãy trao đổi cùng cả hai rồi đưa ra nhận xét của riêng bạn, chẳng hạn: Tommy đã gửi cho tôi kết quả chương trình đào tạo, nhưng tôi còn đang băn khoăn về chất lượng. Hai bạn đã làm rất tốt phần riêng của mỗi người, nhưng sản phẩm cuối cùng lại không đạt yêu cầu bởi hai phần khác nhau không thể kết hợp thành một sản phẩm hoàn chỉnh. Tôi đề nghị cả hai người cộng tác thực sự và đảm bảo rằng sản phẩm cuối cùng là hoàn hảo nhất.

Thay vì khuyến khích sự thể hiện cá nhân của Kristen, bạn nên hướng vào chất lượng của sản phẩm chung. Nếu bạn cho rằng Kristen là nhân viên giỏi, cô ấy sẽ biết cách tạo nên một sự kết hợp tuyệt vời.

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Trao đổi với nhân viên về những vấn đề phát sinh do thiếu sự hợp tác. Bạn nên đưa ra một vài ví dụ thực tế trong thời gian gần đây, trong đó nhấn mạnh rằng khi các thành viên hợp tác với nhau thì mọi việc diễn ra suôn sẻ; hoặc ngược lại, bạn phê phán những ví dụ về tình trạng cạnh tranh nội bộ khiến sản phẩm cuối cùng không được như mong đợi.

- Đề nghị phòng đào tạo lên kế hoạch nhằm tổ chức những buổi huấn luyện kỹ năng hợp tác dành cho nhân viên. Hợp tác không chỉ là thái độ, mà còn là một kỹ năng quan trọng trong công việc. Chính vì vậy, kỹ năng hợp tác cần được học hỏi (thường qua các chương trình đào tạo chính thức) và luyện tập.

- Đề ra một số công việc đòi hỏi nhân viên làm việc theo nhóm. Khi đã được học về những kỹ năng hợp tác, các nhân viên cần có cơ hội để thử nghiệm. Bạn nên gán những nhiệm vụ này với chương trình đào tạo một cách phù hợp để cả nhóm có thể áp dụng ngay các kỹ năng đang học.

- Rà soát lại chính sách khen thưởng. Đây có thể được xem là việc quan trọng nhất mà bạn cần thực hiện để đảm bảo rằng chính sách đó luôn hướng vào sự hợp tác, chứ không phải cạnh tranh. Bạn hãy xem xét thật đầy đủ và chi tiết chế độ khen thưởng đang được áp dụng trong bộ phận của mình. Có phải những cá nhân xuất sắc luôn là lựa chọn hàng đầu trong các cơ hội thăng tiến, hay quyết định tăng lương chỉ phụ thuộc vào thành tích cá nhân? Nếu công ty áp dụng một hệ thống khen thưởng chính thức, vậy có điểm nào đánh giá cao kết quả của hình thức làm việc theo nhóm không?

Người quản lý nên đánh giá cao những thành viên thường giúp đồng nghiệp hoàn thành nhiệm vụ và khen thưởng cả nhóm, thay vì các cá nhân đơn lẻ. Nếu các nhân viên thường được sắp xếp vào cùng một nhóm (thay vì chuyển từ nhóm này sang nhóm khác), hãy cân nhắc việc trao phần thưởng cho cả nhóm hoặc để nhóm tự khen thưởng các thành viên của mình.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Ở bộ phận của bạn, nhân viên có hiểu rõ những công việc cần sự tham gia của đồng nghiệp không? Không nhất thiết họ phải được chỉ định tham gia vào các dự án để có thể giúp đỡ các thành viên khác hay để đóng góp ý tưởng, nhưng nếu trong các cuộc họp nhân viên, bạn sẵn sàng tạo cơ hội để họ chia sẻ thông tin về các dự án và những vấn đề phát sinh, thì mỗi thành viên đều có thể thu được những điều bổ ích từ sự am hiểu và kiến thức chuyên môn của các nhân viên khác trong nhóm. Đôi khi, do không nắm vững chi tiết về dự án, nên đề xuất của những nhân viên khác có thể không giúp ích nhiều cho những đồng nghiệp. Tuy vậy, những quan điểm khách quan của người ngoài cuộc thường là chiếc la bàn cần thiết để bạn đi đúng hướng, đồng thời tự tìm ra một giải pháp thỏa đáng cho chính mình.

1- 12. Cố níu kéo nhân viên khi họ muốn ra đi

Tình huống

- Rhonda, tôi nghe nói cô muốn chuyển sang làm việc tại bộ phận tiếp thị với Fred phải không? Ở đây cô là một nhân viên xuất sắc và tôi tin rằng chúng ta có thể làm điều gì đó khiến cô thay đổi quyết định. - Bạn nói với nhân viên.

- Tôi không nghĩ như vậy. Fred dự định giao cho tôi nhiệm vụ thiết kế tất cả các bản in của công ty. Như anh biết đấy, các sản phẩm đó sẽ là sách quảng cáo và áp phích khổ lớn, thậm chí còn có cả quảng cáo trên báo và tạp chí. Tôi luôn chờ cơ hội để được sử dụng chuyên môn về hội họa và thiết kế của mình, điều mà tôi không thể có nếu tiếp tục ở lại phòng sản xuất. - Rhonda trả lời.

-Ồ, tôi tôn trọng nguyện vọng của cô, nhưng lại cho rằng chúng ta vẫn có thể làm những công việc ấy tại phòng sản xuất. Cô nghĩ sao nếu tôi giao vài công việc phụ, như thiết kế bao bì chẳng hạn. Liệu công việc đó có phải là cơ hội sử dụng chuyên môn đối với cô không? - Bạn đáp lại.

- Thực ra thì tôi muốn tiếp tục làm việc với anh, bởi tôi nghe nói mỗi khi khối lượng công việc tăng thêm, Fred có thể trở nên cực kỳ khó chịu. Năm ngoái, trong thời kỳ cao điểm, một số nhân viên gần gũi của anh ấy phải làm việc tới 70 đến 80 giờ trong tuần. Tôi nghĩ mình nên cân nhắc lại chuyện này. - Rhonda thừa nhận.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Có thể cuối cùng bạn sẽ giữ lại được một nhân viên sáng giá. Nhưng tại sao người quản lý không nên làm mọi việc để giữ một

nhân viên giỏi ở lại? Sau đây là một số lý do giải thích tại sao chúng tôi gọi đó là một sai lầm:

1. Để phù hợp với sở thích và chuyên môn của nhân viên, dù có thể không muốn nhưng bạn nên đồng ý để Rhonda thay đổi công việc. Phòng bạn thường không có nhiệm vụ thiết kế bao bì sản phẩm, vì có thể công việc đó thuộc trách nhiệm của một bộ phận khác. Nếu bạn cố giữ Rhonda với dự định giao việc thiết kế bao bì cho cô ấy, thì hoặc bạn sẽ va chạm với bộ phận khác do đã chen ngang vào công việc của họ, hoặc nhiệm vụ bạn giao cho Rhonda là vô nghĩa vì những mẫu thiết kế đó sẽ không bao giờ được sử dụng.

Khi đáp ứng mong muốn của Rhonda, rất có thể bạn sẽ gặp phải một vài rắc rối khác. Nếu cô ấy ra đi vì mức lương cao hơn, bạn sẽ phải tăng lương cho cô ấy nhưng lại chưa thể tăng cho những nhân viên khác trong bộ phận. Cũng có thể cô ấy muốn thay đổi môi trường làm việc mới. Chỉ để giữ chân Rhonda, bạn chấp nhận xáo trộn công việc trong cả bộ phận? Dù Rhonda xuất sắc đến đâu thì điều đó cũng chưa xứng đáng để bạn phải đánh đổi cả tập thể của mình.

2. Có thể Rhonda sẽ nhanh chóng thất vọng với công việc mới mà bạn giao cho và sớm muộn cũng lại tìm cách ra đi. Nhiều khả năng những ưu ái mà bạn đưa ra không đủ để đánh bại sự bất mãn của Rhonda, hoặc không thể cạnh tranh với công việc và đãi ngộ từ nơi khác. Đến đây, rất có thể một trong hai trường hợp sau sẽ xảy ra. Hoặc Rhonda sẽ cảm thấy bị ràng buộc vì những nỗ lực của bạn nhằm đáp ứng mong muốn của cô (và cuối cùng cảm thấy bức bối vì mắc kẹt trong bộ phận bạn quản lý), hoặc cô ấy vẫn quyết định ra đi mà không quan tâm đến những cố gắng của bạn. Dù với giả thiết nào, bạn cũng là người thất bại.

Sửa sai như thế nào?

Khi biết chuyện, bạn nên tìm gặp Rhonda và giải thích rằng bạn lấy làm tiếc khi nghe tin cô ấy chuyển đi. Tiếp đó, hãy lặp lại đoạn cuối của cuộc hội thoại. Thay vì nói: Tôi tin rằng chúng ta có thể làm điều gì đó khiến cô thay đổi quyết định, bạn hãy nói vài lời thể hiện rằng bạn đánh giá cao về những cống hiến của Rhonda trong quá trình làm việc và cảm giác tiếc nuối khi biết cô sắp chuyển đi: Rhonda này, cô là một nhân viên xuất sắc và tôi rất mong có thể làm được điều gì đó khiến cô thay đổi quyết định. Nhưng tiếc rằng hiện tại trong bộ phận chúng ta chưa có công việc mà cô mong đợi. Tuy nhiên, tôi cũng rất vui khi biết cô vẫn là

một thành viên của công ty. Bất cứ khi nào muốn quay trở lại phòng, cô cứ cho tôi biết. Tôi sẽ làm tất cả những gì có thể để giúp cô tại nguyện.

Bằng cách xử sự đó, bạn thừa nhận những hạn chế trong việc đáp ứng mong muốn của Rhonda. Đồng thời, bạn cũng để cô ấy biết rằng cô luôn được chào đón trở lại bộ phận nếu cô quay trở lại một ngày nào đó.

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Nếu một trong số những nhân viên xuất sắc đến gặp và thông báo với bạn rằng họ đã lựa chọn công việc khác, cuộc hội thoại giữa bạn và nhân viên đó nên diễn ra theo trình tự sau:

- Thể hiện sự nuối tiếc của bạn khi nhân viên ấy ra đi, và nếu chưa biết lý do, hãy hỏi tại sao họ lựa chọn công việc mới.
- Đừng cam kết bất cứ điều gì. Dù họ ra đi với lý do nào thì đây cũng không phải là thời điểm để người quản lý cam kết sẽ thay đổi một điều gì đó trong môi trường làm việc nói chung, hay cho riêng trong trường hợp của họ. Trước khi đưa ra quyết định, bạn cần xem xét mọi khả năng.
- Cân nhắc các lựa chọn. Xem xét tổng quát công việc trong bộ phận, cơ cấu trả lương, tình hình thực tế công ty và những cơ hội thăng tiến có thể đáp ứng nhu cầu của nhân viên ấy, nhưng quan trọng hơn, mọi việc phải thực sự nằm trong khả năng của bạn.
- Chỉ đề nghị những ưu đãi mà bạn chắc chắn sẽ có lợi cho cả bộ phận. Lúc này, tốt nhất là người quản lý nên đưa ra đề nghị mà không làm ảnh hưởng tới công việc của những người khác trong bộ phận. Hãy đặt ra giới hạn nhượng bộ của bạn khi thương lượng với họ.

Khi đề nghị ban đầu chưa đủ thuyết phục nhân viên ấy, bạn có thể đưa thêm đề nghị khác hào phóng hơn. Nhưng bạn nên lưu ý, nếu tăng lời đề nghị quá hai lần, bạn sẽ tạo cho họ ấn tượng rằng bạn đang khó khăn đến mức có thể làm bất cứ điều gì để giữ chân họ. Và họ có thể sẽ lợi dụng điểm này để yêu cầu bạn nhiều hơn mức mong muốn ban đầu.

Đến thời điểm này, hoặc nhân viên ấy sẽ chấp nhận "đề nghị cuối cùng và tốt nhất" của bạn, hoặc sẽ từ chối. Nhưng bạn đã giữ vững dự định ban đầu nhằm đảm bảo rằng bộ phận do bạn quản lý vẫn hoạt động hiệu quả.

• Không đưa ra những đề nghị bất hợp lý. Hãy cho họ biết bạn đã xem xét công việc tại công ty một cách cẩn trọng, nhưng hiện tại chưa thể thực hiện bất cứ thay đổi nào để tìm ra cơ hội thuyết phục họ ở lại. Bạn nên thể hiện rằng mình đánh giá cao những cống hiến của họ và bạn sẽ rất nhớ họ, nhưng không đưa ra bất cứ đề nghị nào nếu chúng không hợp lý.

Một lần nữa, bạn vẫn có thể nói rằng họ được chào đón bất cứ khi nào muốn quay trở lại, và tất nhiên, bạn không cam kết một vấn đề cụ thể nào, bởi trong tương lai, có thể bạn sẽ không có thẩm quyền quyết định việc đó.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Nhiều khi người quản lý phải mất một thời gian dài để tìm nhân viên thay thế người đã chuyển đi vì họ sở hữu những kỹ năng đặc biệt. Việc một nhân viên sở hữu năng lực hiếm có nhưng nghỉ việc trong giai đoạn dự án còn dở dang có thể sẽ gây ra những khó khăn nhất định. Vậy thì đây có thể là thời điểm khiến công ty phải quyết định thực hiện bất cứ thay đổi nào, miễn là giữ được nhân viên.

Tuy nhiên, bạn cũng không nên nghĩ rằng mình đã có thể "thở phào nhẹ nhõm" vì nhân viên ấy đã đồng ý ở lại cho đến khi kết thúc dự án. Dù nguyên nhân khiến họ muốn rời khỏi bộ phận bạn quản lý là gì, thì việc giải quyết chúng cũng không dễ dàng chút nào, bởi nhiều khả năng quyết định cuối cùng của nhân viên ấy lại là tìm kiếm một công việc hoàn toàn mới.

Lời khuyên để trở thành một nhà quản lý hoàn hảo

Nhân viên sẽ làm việc hiệu quả nhất khi thấy những cống hiến của họ được đánh giá cao. Chúng ta đã đề cập đến tầm quan trọng của việc đề cao thành tích của nhân viên. Việc bạn vội vàng khen ngợi hay ghi nhận nhân viên lúc họ sắp nghỉ việc không thể lấp đầy khoảng trống mà bạn đã tạo ra trong nhiều tháng hoặc nhiều năm. Nếu bạn muốn những nhân viên có năng lực gắn bó lâu dài với mình, hãy thường xuyên cho họ biết giá trị của họ, đồng thời cảm ơn họ vì những cống hiến cụ thể dành cho công ty.

Đặc biệt, nếu bạn nhận thấy một số nhân viên xuất sắc rời bỏ công ty gần như cùng lúc, bạn nên tự hỏi liệu họ đã được đánh giá đúng khi làm việc với bạn chưa. Và nếu bạn còn phân vân chưa biết trả lời thế nào thì đã đến lúc bạn phải kiểm tra lại hệ thống phản hồi của chính mình, từ đó tìm cách khen thưởng thành tích của nhân

viên một cách trực tiếp và thường xuyên.

Chương 2

SAI LẦM TRONG CÁCH GIẢI QUYẾT CÔNG VIỆC

2- 1. Mục tiêu không rõ ràng

Tình huống

-Saundra này, hãy xem bản tổng kết bán hàng của cô trong hai tháng gần đây. Chúng ta đã thống nhất rằng quý này cô phải đạt được những tiến bộ thực sự.

- Vâng, nhưng chúng ta cũng đã thỏa thuận sẽ xem xét kết quả vào cuối quý. Dù sao, tôi cũng cho rằng mình đã có những tiến bộ rõ rệt.

- Để xem nào, nhìn chung thì doanh số bán hàng của cô có tăng, nhưng đa số chỉ là giao dịch của các khách hàng nhỏ.

- Tôi đã cố gắng không bỏ qua bất kỳ một khách hàng lớn nào, nhưng việc tập trung vào các khách hàng trung bình có thể là cách tốt nhất để cải thiện công việc của tôi hiện nay. Đây có thể không phải là một ý tưởng xuất sắc, nhưng nó cũng đem lại những kết quả nhất định.

- Ở một khía cạnh nào đó thì đúng là như vậy! Nhưng tôi luôn muốn mọi người tập trung vào những khách hàng lớn. Nếu chỉ tập trung vào khách hàng nhỏ, chúng ta khó có thể tạo ra được doanh thu cao.

- Ô! Nghĩa là anh muốn tôi tập trung vào việc tăng doanh thu? Tôi lại cho rằng mình sẽ bắt đầu bằng cách tăng số lượng kênh bán hàng và phát triển từ đó.

- Tăng kênh bán hàng không phải là việc làm sai, nhưng nó không đồng nghĩa với việc tăng doanh thu.

- Ý anh là tất cả những nỗ lực của tôi rốt cuộc chẳng có ý nghĩa gì sao?

Tại sao đây lại là sai lầm?

Việc không có các mục tiêu rõ ràng và chi tiết rất dễ làm nảy sinh mâu thuẫn giữa nhân viên và người quản lý. Trong trường hợp trên, Saundra cũng tập trung đẩy mạnh việc bán hàng, cụ thể là tăng số lượng kênh bán hàng, trong khi đó người quản lý lại muốn tập trung tăng doanh thu.

Mục tiêu đóng vai trò quan trọng trong quá trình cải thiện hiệu quả, bởi chúng là nền tảng để đưa ra các giải pháp cho tất cả những tình huống phát sinh. Khi được định hướng rõ ràng, nhân viên có thể tập trung toàn bộ tâm huyết vào những mục tiêu mà bản thân họ, người quản lý cũng như khách hàng mong đợi. Hơn nữa, thời gian, công sức và tiền bạc phải bỏ ra để giải quyết những sai lầm trong quá trình làm việc luôn lớn hơn rất nhiều so với chi phí bỏ ra để xây dựng một kế hoạch làm việc hiệu quả ngay từ đầu. Phòng bệnh hơn chữa bệnh!

Sửa sai như thế nào?

Saundra đang cảm thấy chán nản, và có lẽ bạn cũng vậy. Tuy nhiên, bằng cách chuyển hướng câu chuyện, bạn có thể nhanh chóng biến sai lầm này thành một buổi trao đổi bổ ích. Chúng ta sẽ bắt đầu từ câu nói cuối cùng của Saundra và xem bạn có thể thực hiện đến đâu.

- Ý anh là tất cả những nỗ lực của tôi rốt cuộc chẳng có ý nghĩa gì sao?

- Không hẳn thế. Tôi thấy chúng ta có những kỳ vọng không giống nhau về kết quả cần đạt được trong quý này. Tôi cố gắng tập trung vào việc tăng doanh thu, trong khi cô lại cố gắng tăng số lượng kênh bán hàng. Tất nhiên, cả hai yếu tố này đều rất quan trọng. Và tôi thực sự đánh giá cao những nỗ lực của cô trong thời gian qua để đẩy mạnh việc bán hàng.

- Tôi biết, nhưng tôi bắt đầu cảm thấy mọi việc trở nên mơ hồ.

- Không, theo cách nhìn nhận mục tiêu của cô thì cô đã có những tiến bộ thực sự. Điều tôi đang muốn đề cập là giúp cô đạt được

hiều tiến bộ hơn nữa trong quý tiếp theo và chúng ta sẽ có các tiêu chí thống nhất để đánh giá những tiến bộ đó.

Bất đồng giữa Sandra và người quản lý không nảy sinh từ thành quả công việc cô đạt được, mà xuất phát từ mục tiêu đề ra. Người quản lý đã chuyển hướng cuộc trao đổi để giúp cả hai có thể thống nhất những mục tiêu cụ thể. Như vậy, sau này hai người có thể đánh giá kết quả Sandra đạt được dựa trên một tiêu chí thống nhất.

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Một mục tiêu tốt sẽ bao gồm kết quả mong đợi và thời điểm để đạt được kết quả ấy, đồng thời chứa đựng những tiêu chuẩn để đánh giá mức độ thành công (tình huống tiếp theo sẽ giải thích chi tiết ý này). Trong các dự án lớn, mục tiêu chính có thể được chia thành những mục tiêu nhỏ hơn, kèm theo đó là các mốc thời gian để hoàn thành những mục tiêu nhỏ này. Mục tiêu chung của cả dự án sẽ đề cập đến những chuyển biến quan trọng giữa các giai đoạn thực hiện, giống như yêu cầu trong bản báo cáo tiến độ. Trừ khi dự án thật sự đơn giản và dễ truyền đạt, nếu không, mục tiêu này cần được soạn thảo dưới dạng văn bản và thông báo đến tất cả những người có liên quan.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Được chấp nhận trong một trường hợp (và với dự án lớn), khi nhóm nhân viên đã từng làm việc chung và mọi người tin tưởng lẫn nhau. Lúc đó, người quản lý công việc chỉ cần đặt ra những mục tiêu cơ bản, rõ ràng, còn việc kiểm soát tiến độ sẽ được thực hiện bằng những cuộc thảo luận trực tiếp.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Trong một dự án có sự tham gia của nhân viên mới hay những nhân viên chưa thành thạo công việc, một mục tiêu chi tiết có thể giúp tất cả mọi người khỏi lãng phí thời gian, đồng thời mục tiêu chi tiết cũng giúp họ nhanh chóng nắm bắt nội dung và thứ tự ưu tiên khi giải quyết công việc. Các nhân viên nhiều kinh nghiệm có thể sử dụng mục tiêu như nền tảng cho kế hoạch làm việc của họ, từ đó họ tự phân chia trách nhiệm. Vì vậy, khi đặt ra mục tiêu công việc, chúng ta cần phải chú ý tới kinh nghiệm và khả năng làm việc của từng nhân viên cũng như mối liên hệ giữa các thành viên với nhau.

2- 2. Tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng

Tình huống

- Larry này, cậu hãy xem bản tổng kết bán hàng của cậu quý vừa rồi đi. Chúng ta đã thống nhất là cậu sẽ có những tiến bộ đáng kể, đúng không?

- Chắc chắn rồi. Và tôi nghĩ mình đã hoàn thành khá tốt công việc.

- Nhưng tôi thấy tổng doanh số bán hàng của cậu chỉ tăng lên đôi chút.

- Chính xác là 6,7%. Tôi khá tự hào về con số này.

- Đúng là đã có sự cải thiện. Nhưng tôi đã kỳ vọng một con số từ 15% đến 20%, hay ít nhất cũng là 10%.

- 10%? Anh có biết rằng để đạt được 6,7% tôi đã phải vất vả như thế nào không?

- Được rồi, tạm thời chúng ta không bàn đến vấn đề này nữa. [Dừng lại một lát] À, thời gian gần đây cậu có thường xuyên liên lạc với khách hàng mới không?

- Thực sự thì tôi vẫn chưa bắt tay vào việc này, nhưng tôi đã cố gắng liên lạc với họ mỗi tuần một lần.

- Tôi nghĩ cậu nên liên lạc với họ hai hay ba lần một tuần.

- Hai, ba lần? Tôi thật sự đã cố gắng rất nhiều mới có thể liên lạc với khách hàng mới một tuần một lần!

Tại sao đây lại là sai lầm?

Tình huống trên cho thấy một mục tiêu rõ ràng góp phần rất quan trọng để nhân viên có thể hoàn thành công việc theo đúng yêu cầu đề ra. Tuy nhiên, họ cũng cần được biết các tiêu chuẩn đánh giá công việc một cách cụ thể. Chúng ta có thể thấy nguyên nhân của cuộc tranh cãi giữa Larry và người quản lý: không phải do Larry không cố gắng, mà do hai người không có cùng tiêu chuẩn đánh giá - ở đây là một con số thể hiện mục tiêu kỳ vọng.

Sửa sai như thế nào?

Cuộc tranh luận giữa bạn và Larry chẳng những không đạt được kết quả, mà còn làm giảm nhiệt huyết của anh ấy. Do đó, bạn nên xoay chuyển tình huống và biến nó thành một cuộc họp tích cực. Chúng ta hãy bắt đầu từ câu cuối cùng của Larry.

- Hai, ba lần sao? Tôi thật sự đã cố gắng rất nhiều mới có thể liên lạc với khách hàng mới một tuần một lần!

- Thôi nào, tôi biết là cậu không vui với những yêu cầu của tôi. Chúng ta đã có những tiêu chuẩn đánh giá chất lượng công việc khác nhau, và đây không phải là lỗi của cậu bởi thực lòng tôi đánh giá rất cao những nỗ lực của cậu trong thời gian qua.

- Tôi rất vui khi nghe anh nói như vậy. Thú thực tôi đã có chút lo lắng khi thấy anh không hài lòng về kết quả công việc của tôi.

- Larry, tất nhiên là tôi hài lòng, tôi nghĩ cậu là một nhân viên có năng lực. Và cậu có thể làm được nhiều hơn thế. Bây giờ chúng ta sẽ cùng bàn về yêu cầu công việc cho quý tiếp theo được không?

Hãy để ý cách người quản lý xoa dịu Larry và hướng câu chuyện trở lại với yêu cầu công việc cho quý tiếp theo.

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Bạn cần lưu ý rằng tiêu chuẩn không phải để tùy tiện áp đặt lên nhân viên, mà để đánh giá hiệu quả công việc. Luôn tồn tại mâu thuẫn giữa người quản lý và nhân viên về tiêu chuẩn đánh giá chất lượng công việc. Hầu hết nhân viên đều xem đó là gánh nặng mà người quản lý đặt lên vai họ để ép họ phải làm việc nhiều hơn mức bình thường. Trong trường hợp cần thiết, người quản lý có thể áp đặt một số tiêu chuẩn cho nhân viên, nhưng đây không phải là biện pháp tốt nhất. Khi bắt buộc phải sử dụng tiêu chuẩn đánh giá thì tiêu chuẩn này phải thể hiện một cách rõ ràng mục tiêu cần được hoàn thành.

- Tiêu chuẩn đánh giá không nên quá thấp nhưng cũng không quá cao. Nếu tính chất công việc luôn thay đổi, bạn có thể để nhân viên tự đặt ra các tiêu chuẩn nhằm hoàn thành nhiệm vụ một cách tốt nhất.

- Hãy thực hiện ngay. Những điều trình bày trên có vẻ khá đơn giản, nhưng bạn sẽ làm thế nào để có thể thực sự tạo ra những tiêu chuẩn như vậy? Dưới đây là một quá trình gồm bốn bước nhằm giúp bạn bắt tay vào việc.

Bước 1: Xác định mục tiêu thật rõ ràng.

Bước 2: Xác định yếu tố chủ chốt để đánh giá một kết quả thành công. Trong trường hợp của Larry, đó là phần trăm tăng lên của doanh số bán hàng và số cuộc gọi đến khách hàng mới cần thực

hiện mỗi tuần. Đối với một nhân viên kế toán, tiêu chuẩn đánh giá bao gồm thời điểm hoàn thành báo cáo cuối tháng và độ chính xác của những báo cáo đó.

Bạn nên lựa chọn những tiêu chuẩn có tính quyết định đối với thành công của dự án và đừng bao giờ lựa chọn chỉ vì chúng thuận tiện, dễ dàng cho việc đánh giá. Chẳng hạn rất nhiều doanh nghiệp đặt ra số lượng tối thiểu các cuộc gọi mà nhân viên bộ phận chăm sóc khách hàng phải thực hiện trong một giờ. Sau đó, họ nhận thấy mức độ không hài lòng của khách hàng tăng lên nhanh chóng do nhân viên trả lời các cuộc gọi đến một cách qua loa để có thời gian thực hiện đủ số lượng cuộc gọi cần thiết.

Bước 3: Bạn nên gắn chỉ tiêu đánh giá chất lượng với những con số cụ thể. Trong tình huống trên, Larry và người quản lý có thể thống nhất về việc tăng doanh số bán hàng lên 10% và mỗi tuần đều liên lạc với ít nhất một khách hàng mới.

Bước 4: Nghiêm túc thực hiện và luôn hoàn thiện các tiêu chuẩn đánh giá trong suốt quá trình tiến hành công việc. Bạn nên thường xuyên xem xét lại các tiêu chuẩn đã đặt ra. Và khi một tiêu chuẩn nào đó tỏ ra chưa hiệu quả, hãy tìm hiểu nguyên nhân.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Sự hài lòng của khách hàng luôn là một tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả công việc chính xác nhất. Nếu công ty bạn là đơn vị sản xuất hay công ty chuyên cung cấp dịch vụ thì sự hài lòng của khách hàng chính là tiêu chí cơ bản quyết định sự thành công. Khi đó, bạn sẽ biết cách thực hiện công việc của mình theo hướng tốt nhất.

- Bạn có thể gửi cho khách hàng mẫu đánh giá mức độ hài lòng về mỗi dự án hay công việc. Nếu công việc của bạn không theo một tiến độ được định sẵn, hãy tiến hành thăm dò theo từng khoảng thời gian nhất định.

- Bạn có thể yêu cầu nhân viên đến gặp khách hàng nhằm tìm hiểu mức độ đánh giá của họ. Nếu cần thiết, hãy cung cấp cho nhân viên những mẫu câu hỏi được chuẩn bị sẵn (điều này đặc biệt hữu ích khi nhân viên của bạn chưa có kinh nghiệm trong công việc đó).

- Bạn có thể gọi điện cho khách hàng một cách ngẫu nhiên hoặc theo một lịch trình định sẵn. Nếu cần thiết, hãy sử dụng những câu hỏi được chuẩn bị trước.

• Bạn cũng có thể thực hiện việc nghiên cứu thị trường với những nhóm khách hàng chưa từng làm việc với bạn hay nhóm của bạn.

Nếu áp dụng đúng phương pháp, bạn sẽ thu thập được những thông tin quan trọng về mong muốn cũng như nhu cầu của khách hàng. Đây chính là những tài liệu quan trọng giúp bạn xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá công việc của mình.

2- 3. Nhân viên không nhận được phản hồi trong quá trình làm việc

Tình huống

- Chào anh, chúng tôi đã hoàn tất giáo trình giúp nhân viên các bộ phận rèn luyện phương pháp tự học sớm hai ngày so với thời hạn.
- Rafael vui mừng thông báo.

- Tôi biết, nhưng sẽ tốt hơn nếu các cậu chỉ nêu những phần kiến thức mà nhân viên cần tự trau dồi.

- Sao cơ? Chúng ta đã thống nhất bằng văn bản với họ về nội dung chương trình đào tạo từ tháng Chín. Anh có thể xem lại văn bản đó.

- Đúng là chúng ta đã thống nhất nội dung, nhưng mọi việc tiến triển không như chúng ta mong đợi. Ông Augustine Mills từ văn phòng giám đốc vừa gọi cho tôi, và ông ấy tỏ ra không hài lòng về nội dung chương trình. Ông ấy muốn gặp tôi và cậu tại văn phòng của ông ấy vào sáng mai.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Những thông tin phản hồi từ phía người quản lý có thể được tiêu chuẩn hóa khi công việc có tính lặp lại. Ví dụ, việc phải tung ra mười sản phẩm mới trong một tháng, hay tỷ lệ những khoản chiết khấu không được thực hiện là dưới 3%. Tuy nhiên, không phải tất cả các công việc đều có tính chất lặp lại, và công việc của Rafael ở tình huống trên là một ví dụ.

Sửa sai như thế nào?

Trong tình huống này, bạn không thể làm gì để sửa chữa sai lầm, ngoại trừ việc cố gắng giải trình về những điều mà giám đốc văn phòng không hài lòng. Mặc dù đã quá muộn để thay đổi tình huống, nhưng các phản hồi này sẽ rất hữu ích cho những dự án tiếp theo. Nếu bạn có cơ hội để điều chỉnh dự án mà không mất

quá nhiều thời gian và công sức, hãy sử dụng phản hồi này làm cơ sở để hoàn thiện dự án.

Ngoài ra, trừ phi Rafael chịu tiếp thu những ý kiến nhận xét, bạn cũng đừng đẩy mọi trách nhiệm cho anh ấy. Đây là lỗi của cả nhóm.

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Dù thời gian thực hiện dự án kéo dài bao lâu thì người phụ trách vẫn luôn có thể, và thường là bắt buộc, liên lạc thường xuyên với khách hàng. Với cương vị là người quản lý, bạn hãy biến những lần liên lạc đó thành cơ hội thu nhận thông tin phản hồi từ họ. Vậy bạn sẽ làm như thế nào?

- Luôn tìm kiếm cơ hội, nhưng nếu không có sẵn, hãy tự tạo ra cơ hội đó. Khi mật độ liên lạc giữa hai bên ngày càng thưa thớt, nhân viên của bạn và khách hàng dần mất đi tiếng nói chung. Nếu những cuộc hẹn được định trước là quá ít, bạn hãy cố gắng viện ra lý do để có thể hẹn gặp khách hàng nhiều hơn.

- Bất kể bạn trình bày với khách hàng điều gì, hãy luôn đề nghị họ nêu ý kiến, và nên chú ý đến những chi tiết ấy. Rất nhiều tác giả hoặc các nhà tư vấn cho rằng để có thông tin phản hồi rõ ràng, chính xác từ khách hàng, bạn nên trực tiếp hỏi họ. Tuy nhiên, vì không muốn bạn tự ái hay tức giận, họ thường đưa ra những lời khen ngợi. Bạn chỉ nhận được phản hồi khi bạn thực sự muốn biết và thành tâm lắng nghe.

- Khi bị khách hàng phê bình, chỉ trích, bạn không nên tỏ thái độ tiêu cực. Đây không phải là nguyên tắc quá khó khăn trong cuộc sống nói chung và là một cách vô cùng hữu ích khi bạn muốn nhận được thông tin phản hồi. Bạn có đồng tình với lời phê phán đó không? Ngoài bạn ra, không ai biết được điều đó. Vì vậy, hãy lắng nghe một cách chăm chú và không quên đưa ra những câu hỏi để có thể hiểu chính xác những ý kiến bạn đang tiếp nhận. Chỉ với thái độ cầu thị và đáp lại một cách thận trọng, bạn mới có hy vọng nhận được những phản hồi chân thành từ khách hàng.

- Sắp xếp để những thông tin phản hồi đó đến được với nhân viên của mình, chứ không dừng lại ở bạn hay những người quản lý khác. Hãy nói rõ với nhân viên rằng nhiệm vụ của họ là làm vừa lòng khách hàng, và ngược lại, bạn cũng chia sẻ với khách hàng về quyền lợi đó.

Trong mối quan hệ nhân viên - khách hàng, người quản lý chỉ nên

đứng bên cạnh để quan sát, trừ khi bạn đủ lý do để tin rằng có điều gì đó thực sự bất ổn. Vậy làm thế nào để bạn phát hiện được rằng có vấn đề không ổn? Đó là thông qua những báo cáo thường xuyên về tiến độ công việc, khi nhân viên gửi những thông tin phản hồi về tiến độ dự án mà họ thực hiện.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Vấn đề ở đây là thật khó tưởng tượng nếu bạn cố gắng hoàn thành xuất sắc một dự án lớn mà không quan tâm đến những đánh giá phản hồi liên tục trong quá trình thực hiện. Và nếu khách hàng hoàn toàn hài lòng với sản phẩm cuối cùng, bạn hãy ăn mừng vì nhóm của mình đã vô cùng may mắn.

Nói cách khác, không có trường hợp nào để sai lầm này được chấp nhận!

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Nhân viên chỉ có thể sửa sai và cải thiện hiệu quả làm việc một cách kịp thời khi họ nhận được những phản hồi nhanh chóng, trực tiếp và hữu ích. Nếu thông tin phản hồi đến chậm, lại được lọc qua một loạt các cấp lãnh đạo hay tham mưu, hoặc thông tin phản hồi ở dạng khó tiếp thu, thì nhân viên của bạn sẽ rất khó sử dụng chúng nhằm cải thiện công việc theo hướng khách hàng mong đợi.

Xu hướng đề cao chất lượng đã biến thông tin phản hồi thành một phần trong quá trình thực hiện công việc. Nhân viên sẽ nhận ra việc sử dụng biểu đồ kiểm soát quy trình sẽ giúp mọi hoạt động diễn ra hiệu quả và đúng thời hạn hơn. Họ có thể tiếp thu thông tin phản hồi từ quá trình làm việc và cải thiện ngay lập tức, chứ không phải chờ một tuần hay một tháng sau đó. Trong hầu hết trường hợp, quy trình làm việc đã được lên kế hoạch, và theo đó, thông tin phản hồi cũng được triển khai. Nếu bạn đang tiến hành một công việc nào đó, dù về kỹ thuật hay hành chính văn phòng, bạn cũng nên xây dựng các hệ thống thông tin phản hồi gắn liền với quá trình làm việc.

2- 4. Khen ngợi nhân viên khi chưa tìm hiểu thực tế

- Tim, cậu thực sự đã hoàn thành công việc một cách tuyệt vời, trong nhiều tháng gần đây, cậu là người xuất sắc nhất mà tôi biết. Trong số các nhân viên của chúng ta, cậu luôn dân đầu và tôi nghĩ cậu xứng đáng được ghi nhận.

- Ô, cảm ơn anh. Đó thực sự là một công việc vất vả nhưng tôi thấy rất thích thú. Hơn nữa, tôi luôn cố gắng hết mình để không phụ lòng anh.

Mọi việc dường như rất tốt đẹp cho đến sau bữa trưa, khi bạn tình cờ nghe thấy Whitney và Astrid nói chuyện.

- Nay, cô có tin là Tim vừa được khen ngợi về công việc anh ta làm gần đây không? Nếu không có sự giúp đỡ của chúng ta, có lẽ bây giờ anh ta vẫn đang rối trí vì không biết phải bắt đầu từ đâu.

- Thật là quá lắm! Tôi còn biết Tim làm cho lãnh đạo tin rằng anh ta là người giỏi giang, tài năng nhất. Nhưng như thế cũng hay, bởi nếu Tim được thăng chức và rời khỏi bộ phận này, thì ít nhất chúng ta cũng thoát khỏi anh ta.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Sai lầm trong tình huống này có lẽ không cần phải giải thích nhiều. Người quản lý đã trở nên quá quan liêu khi khen ngợi ai đó đã hoàn thành nhiệm vụ xuất sắc mà chưa tìm hiểu rõ ngọn ngành sự việc. Hậu quả từ những lời tuyên dương vội vàng ấy sẽ kéo dài hơn rất nhiều so với cảm giác tốt đẹp lúc ban đầu.

Sửa sai như thế nào?

Trong trường hợp này, bạn chỉ có thể nhanh chóng khắc phục sai lầm khi để Tim đối mặt với những gì anh ấy đã làm. Liệu Whitney và Astrid có phải là những người đáng tin cậy không? Liệu họ có chịu thẳng thắn chia sẻ với bạn và kể cho bạn chi tiết hơn không? Nếu đúng như vậy, bạn đã có lý do chính đáng để giải quyết tình huống này. Hãy sắp xếp gặp riêng Tim và cho anh ấy biết thông tin mà bạn có, tức là việc Whitney và Astrid đã góp phần quyết định trong thành công mà anh ấy vừa được biểu dương. Chắc chắn Tim sẽ phải thừa nhận những đóng góp của hai đồng nghiệp (nếu anh ấy một mực phủ nhận, vấn đề sẽ trở nên nghiêm trọng hơn). Đây là lúc bạn phải giải quyết rắc rối, cho nên ngay từ đầu bạn đừng tự đặt mình vào tình huống này.

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Trước tiên, bạn phải luôn tuân theo nguyên tắc cơ bản là tìm hiểu thực tế trước khi đưa ra quyết định. Nếu áp dụng nguyên tắc này vào cuộc sống hàng ngày, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra rằng hầu như trong mọi tình huống, thông tin ban đầu bạn biết thường phiến diện và không chính xác.

Thứ hai, trừ phi có lý do bắt buộc phải đưa ra quyết định nhanh chóng, bạn hãy cân nhắc kỹ những thông tin mình nắm được trước khi hành động. Thậm chí, ngay cả khi có đủ thông tin, bạn cũng nên bình tĩnh có cách phản ứng hợp lý nhất, chứ đừng tỏ ra kích động và phản ứng tức thì. Chúng ta hãy cùng xem xét sự khác nhau giữa hai cách tiếp cận sau:

Phản ứng tức thì: Tim này, cách đây một vài ngày tôi đã khen cậu không tiếc lời về dự án mới hoàn thành, nhưng tôi cũng vừa được biết có một số người khác đã hướng dẫn cậu làm hầu hết mọi việc. Tôi muốn cậu dừng cung cách làm việc đó lại. Dừng ngay lập tức!

Phản ứng sau khi đã suy nghĩ kỹ: Tim này, tôi thật sự rất thất vọng về những gì vừa được biết. Khi trình bày cho tôi về dự án Ames, cậu làm như mình đã tự hoàn thành mọi việc, nhưng hôm nay tôi được biết cậu đã phải nhờ các đồng nghiệp trợ giúp hầu hết những khâu quan trọng. Thế mà cậu không hề nhắc đến chuyện này.

Người quản lý cần chú ý rằng cách phản ứng đầu tiên sẽ không tạo cơ hội cho bất cứ sự trao đổi hay thanh minh nào, chưa kể còn khiến Tim nổi giận với người đã nói ra sự thật. Phương án sau là cách phản ứng hợp lý, bởi Tim sẽ có cơ hội giải thích suy nghĩ của mình, nếu anh ấy muốn. Do cuộc nói chuyện chỉ diễn ra giữa hai người, nên phản ứng của bạn, hoặc sẽ tạo cơ hội cho Tim trình bày quan điểm, dù có thể mọi việc không hoàn toàn đúng như bạn biết, hoặc tạo điều kiện cho bạn xem xét lại hành động của anh ấy.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Khen ngợi nhân viên là việc làm cần thiết. Môi trường làm việc sẽ trở nên thoải mái khi những việc làm tốt được ngợi khen đúng lúc. Nếu công việc của bạn diễn ra suôn sẻ, thuận lợi, hãy động viên, khen ngợi các thành viên trong nhóm để khuyến khích họ tiếp tục cố gắng. Tuy nhiên, bạn hãy nhớ những quy tắc sau:

- Bạn nên khen ngợi (hay phê bình) những hành động cụ thể của nhân viên, chứ không nên nhận xét về con người hay cá tính riêng của họ. Lời khen: Tôi thực sự đề cao những nỗ lực của anh khi trình dự án đúng hạn, sẽ có hiệu quả hơn nhiều so với câu: Anh quả là một nhân viên chăm chỉ.

- Khen ngợi và phê bình đúng đối tượng. Khi bạn khen ngợi nhân viên, bạn đã khuyến khích họ phát huy thành tích, đồng thời khích lệ những người khác cùng phấn đấu. Nếu Tim thường bóp

méo sự thật để được khen ngợi, có thể các nhân viên khác cũng sẽ bắt chước để được khen thưởng.

• Lời khen ngợi chân thành. Lời khen không xuất phát từ tấm lòng thường nghe rất giả tạo.

2-5. Không quan tâm đúng mức đến thành tích của nhân viên

Tình huống

Khi đang đi vào phòng họp, bạn vô tình nghe thấy:

- Bea này, không biết có phải do tôi tưởng tượng hay không, nhưng chúng ta đã thực sự hoàn thành xuất sắc công việc trong chương trình ứng dụng mà tôi và anh phát triển gần đây. - Paulo nói.

- Ủ, để xem nào, chúng ta đã hoàn thành sớm hơn một tuần và mọi người ở các chi nhánh khác của công ty rất hài lòng với sản phẩm của chúng ta. Tôi cho rằng sự quan tâm của họ là niềm động viên khích lệ tinh thần to lớn để chúng ta có được thành quả như hôm nay.

- Đúng thế, nhưng anh có tin nổi không khi sếp không nói một câu nào về chuyện này? Tôi biết sếp luôn yêu cầu cao và lúc nào mong muốn nhân viên hoàn thành xuất sắc công việc, nhưng chỉ ít sếp cũng phải tỏ ra quan tâm đôi chút khi nhận được kết quả chứ.

- Có thể sếp không nói gì với chúng ta, nhưng tôi nghĩ rằng cấp trên của sếp biết, ít nhất cũng là việc sếp đã quản lý chúng ta xuất sắc như thế nào để đạt được kết quả đó.

Không cần nói cụ thể, ai cũng biết "sếp" ở đây là ai.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Đây là tình huống chứa đựng hai sai lầm cùng lúc.

Sai lầm thứ nhất là nhân viên làm việc đạt kết quả tốt nhưng người quản lý dường như không nhận ra. Điều này dễ khiến họ nghĩ rằng không cần làm việc quá chăm chỉ và cũng không nhất thiết phải dốc sức vào công việc. Họ có thể giải quyết công việc với hiệu quả thấp hơn. (Tất nhiên, chương trình đó sẽ không thể hoàn thành sớm hơn một tuần như vậy). Và vì thế, chất lượng công việc bắt đầu có dấu hiệu tụt dốc.

Sai lầm thứ hai cũng tồi tệ không kém. Các nhân viên bắt đầu tin rằng người quản lý giành hết công sức mà họ bỏ ra. Trong trường hợp trên, nếu người quản lý quan tâm đến hiệu quả công

việc và khen ngợi những nhân viên trực tiếp thực hiện, họ sẽ tin rằng cấp trên cũng sẽ biết đến thành tích của họ. Ngược lại, nếu người quản lý không thể hiện sự quan tâm thì họ có thể suy ra rằng sếp sẽ không báo cáo với lãnh đạo ở cấp cao hơn.

Sửa sai như thế nào?

Sai lầm này không thể sửa chữa một cách vội vàng, nhưng bạn có thể bắt đầu bằng một số hành động cụ thể. Giả sử trong tình huống trên, bạn có thể đưa ra một vài lời khen hợp lý trong buổi họp nhân viên, chẳng hạn: Công việc các bạn mới thực hiện đã mang đến kết quả ngoài mong đợi, vì vậy ông Norris đã nhờ tôi chuyển lời cảm ơn đến tất cả các bạn. Ông cũng ghi nhận thành tích và tầm quan trọng của các bạn đối với công ty.

Cách ứng xử này không giúp người quản lý thay đổi hay sửa chữa sai lầm thứ nhất liên quan đến việc không dành sự quan tâm đúng mức tới thành quả công việc của nhân viên, nhưng ít nhất cũng thể hiện rằng bạn không có ý giành hết công lao của họ. (Nhưng nếu chưa thực sự báo cáo lên cấp trên thì bạn đừng bao giờ nói điều gì tương tự, vì bạn sẽ luôn bị ám ảnh và lo sợ rằng một ngày nào đó mọi người sẽ phát hiện ra).

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Rất nhiều nhà quản lý cho rằng việc khen ngợi nhân viên thường xuyên có thể làm cho họ kiêu căng và chểnh mảng công việc. Đó cũng là một quan điểm thú vị. Tuy nhiên, nếu biết biểu dương hợp lý, bạn sẽ nhận ra tác dụng tích cực của những lời khen ngợi. Sau đây là các gợi ý dành cho bạn:

- Quan tâm đúng mức đến thành tích của nhân viên. Khi bạn dành sự quan tâm hợp lý và hiểu biết một cách chính xác công việc của mỗi nhân viên, bạn sẽ thể hiện được trách nhiệm của mình với công việc, đồng thời nắm được diễn biến của những công việc ấy. Điều này nghe đơn giản đến mức khôi hài, nhưng thực tế lại đúng như vậy.

- Khen ngợi càng cụ thể càng tốt. Chẳng hạn:

- Jane này, tôi tin rằng người vừa nhận cuộc gọi của cô sẽ thực sự tin là họ được quan tâm chu đáo. Cảm ơn cô vì đã làm điều ấy.

- Ron, anh đã làm rất tốt bản tóm tắt về vấn đề chúng tôi đang cần. Anh đã không cắt xén bất kỳ điều gì, hơn thế, đã làm rõ những chi tiết mà chúng tôi đang muốn hoàn thành. Cảm ơn anh rất nhiều.

• Đừng đợi đến những buổi khen thưởng chính thức, hãy thể hiện sự quan tâm đúng mức và ghi nhận thành tích của nhân viên ngay trong nhóm làm việc.

Nhưng công việc của bạn chưa dừng ở đó. Nếu nhân viên nhận thức được thành quả của mình (bởi những gì bạn vừa nói đã phản ánh điều đó), họ sẽ cảm thấy xứng đáng nhận được sự khen ngợi chính thức trước toàn công ty. Khi ấy, bạn không nên trì hoãn mà hãy cho mọi người thấy rằng họ thực sự đã làm việc xuất sắc. Nếu bạn ghi lại tất cả thành tích của nhân viên thì đến khi tiến hành khen thưởng chính thức, bạn đã có trong tay một danh sách dài với nhiều chi tiết cụ thể và chính xác.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Không có trường hợp nào cả. Một khi không khen ngợi hay ghi nhận kịp thời, bạn đừng bao giờ kỳ vọng rằng nhân viên của bạn sẽ luôn hoàn thành xuất sắc công việc. Hãy quan tâm và vui mừng về những thành tích ấy. Không những thế, bạn hãy giúp nhân viên cảm thấy tự hào về điều đó. Và quan trọng hơn là đừng bao giờ để họ nghĩ rằng bạn chỉ là người lợi dụng thành tích của họ để nhận lời khen thưởng cho riêng mình.

Lời khuyên để trở thành người quản lý hoàn hảo

Theo Tom Peters, nhà quản lý chất lượng, một trong những nhiệm vụ hàng đầu của người quản lý là trở thành người lãnh đạo biết cổ vũ tinh thần nhân viên. Ở đây, ông muốn nhấn mạnh rằng người quản lý nên là người đầu tiên quan tâm tới thành tích mà nhân viên của mình đạt được để khen ngợi kịp thời. Đây là một lời khuyên chí lý.

Bạn luôn muốn có môi trường làm việc lành mạnh và phát triển? Vậy hãy góp sức để tạo ra môi trường, nơi bạn và mỗi thành viên trong nhóm luôn trân trọng và biết ơn những gì người khác đóng góp cho thành công chung.

2- 6. Không xử lý những công việc chưa đạt yêu cầu

Tình huống

Wanda đặt lên bàn làm việc của bạn bản hợp đồng mà cô ấy vừa hoàn thành. Bạn cầm lên xem. Việc soạn thảo bản hợp đồng mua sắm thiết bị văn phòng không cần đến những kiến thức cao siêu, vậy mà Wanda lại mắc một vài lỗi rất sơ đẳng. Bạn đã nghĩ đến việc sẽ trao đổi với Wanda về những lỗi này, nhưng sau đó lại quyết định im lặng vì khi bị phê bình, Wanda thường phản ứng theo hướng tiêu cực. Bạn lấy bút ra, ký lên bản hợp đồng rồi ném ngay vào sọt rác.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Với mong muốn nhóm của mình luôn làm việc đạt hiệu quả cao, người quản lý không được phép chấp nhận kết quả làm việc quá tầm thường, lại càng không thể chấp nhận những công việc chưa đạt yêu cầu. Ở cương vị quản lý, chắc chắn bạn không muốn gửi đến nhân viên thông điệp: Sẽ không có hậu quả gì nghiêm trọng nếu các bạn giảm nhiệt tình trong công việc và tạo ra những sản phẩm tầm thường. Khi bỏ qua sai sót của Wanda, bạn có thể tránh những căng thẳng trước mắt, nhưng về lâu dài, điều đó sẽ trở thành mối lo lắng thực sự.

Sửa sai như thế nào?

Bản hợp đồng vẫn đang nằm trong sọt rác và bạn chỉ việc lôi xấp giấy ra rồi nói chuyện với Wanda. Nếu bạn muốn tránh cho buổi nói chuyện khỏi diễn ra trong không khí nặng nề, hãy đề nghị Wanda ngồi xuống, đưa cho cô ấy bản hợp đồng có chữ ký của bạn và nói: Wanda này, tôi thực sự muốn ký bản hợp đồng này và thực tế là tôi đã ký. Nhưng đúng ra tôi không nên làm như vậy. Bản hợp đồng này cô làm chưa tốt và chúng ta cần phải sửa đổi một số chi tiết. Khi nói tới đây, bạn lật qua trang có chữ ký của mình và tiếp tục: Chúng ta hãy cùng bắt đầu với mục....

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Quá trình xử lý những công việc chưa đạt yêu cầu gồm năm bước mà chúng ta sẽ bàn cụ thể ngay dưới đây. Nhưng nếu bạn đã cho qua công việc của nhân viên nào đó và cuối cùng nhận được sản phẩm với rất nhiều lỗi, bạn cần thêm một bước nữa. Nếu giải quyết tất cả các vấn đề cùng lúc là quá nhiều, bạn nên cân nhắc xem lỗi nào cần tập trung trước.

- Bước 1. Xác định rõ vấn đề. Chẳng hạn: Wanda, tôi nghi giá cả mà chúng ta nêu trong hợp đồng này là khá cao. Trước khi soạn thảo hợp đồng, cô đã liên lạc với bao nhiêu cửa hàng để tham khảo giá?

• Bước 2. Để nhân viên có cơ hội trình bày và đặt câu hỏi. Nhưng bạn sẽ không chấp nhận việc che giấu sai sót, lời xin lỗi, hay lảng tránh bằng các vấn đề không liên quan.

• Bước 3. Yêu cầu nhân viên tập trung vào vấn đề. Trong quá trình trao đổi, hãy cố gắng hướng vấn đề vào đúng trọng tâm. Nếu Wanda có thiện chí, cô ấy sẽ nhận ra sai sót của mình. Nếu không, bạn chỉ cần khẳng định đó là sản phẩm có vấn đề và hy vọng sau khi cuộc trao đổi kết thúc, cô ấy sẽ nhận ra điều đó.

• Bước 4. Đề ra kế hoạch cho nhân viên cải thiện tình hình. Hãy liệt kê thật chi tiết những điều nhân viên cần cải thiện, đồng thời đề ra mốc thời gian để hoàn thành việc đó. Bạn cũng nên đặt ra thời hạn để kiểm tra sự tiến bộ của họ.

• Bước 5. Trước khi nhận thấy những tiến bộ thực sự, bạn đừng bỏ mặc để mọi việc tự diễn ra. Người quản lý cũng không nên chấp nhận việc sửa sai từng phần, bởi nếu tất cả nhân viên trên thế giới này đều nhận ra họ có thể thực hiện ít hơn những gì mình đã thỏa thuận, họ sẽ làm như vậy ngay. Và sau đó, khi tiếp tục mắc lỗi, họ sẽ nói với bạn rằng bạn chưa bao giờ yêu cầu họ phải thực sự thay đổi, vì họ nghĩ điều đó chưa quan trọng.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Đôi khi, ví dụ trong trường hợp chỉ còn vài tuần nữa là Wanda nghỉ hưu hoặc cô ấy đã nhận công việc ở chỗ khác và chỉ còn làm việc với bạn vài ngày nữa thôi. Một vài tình huống khác cũng có thể chấp nhận được, chẳng hạn Wanda bức xúc vì bạn phân biệt đối xử với cô ấy và cô ấy đang tìm kiếm cơ hội để trả đũa. Nhưng dù với lý do gì thì bạn cũng nên thận trọng. Phương thức làm việc tiêu chuẩn luôn đề cao hiệu quả công việc, còn những trường hợp khác đều là ngoại lệ và cần phải được xem xét cẩn thận.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Bây giờ, hãy giả sử Wanda có thái độ cầu thị. Cô ấy lắng nghe từng lời phê bình với thái độ nghiêm túc và ghi lại những lời góp ý. Cô ấy hứa sẽ thay đổi. Nhưng Wanda vẫn mắc lại những lỗi đó và còn nhiều lỗi mới khác. Là người quản lý, bạn sẽ giải quyết thế nào?

Bạn hãy quan tâm, khen ngợi ngay khi nhân viên làm việc tốt. Bạn cần chú ý những nỗ lực của Wanda khi sửa lỗi để động viên cô ấy. Khi cô ấy không lặp lại lỗi cũ, bạn lập tức biểu dương với thái độ chân thành. Khi Wanda thực hiện đúng và nhất là khi cô ấy biết rằng luôn được bạn quan tâm, ủng hộ, cô ấy sẽ dễ dàng vượt qua

những lỗi đó. Càng về sau, Wanda sẽ càng mắc ít lỗi hơn.

2-7. Không cho phép nhân viên tự trải nghiệm

Tình huống

- Ô, xem nào Glenda, cả tập tài liệu này cần được gửi đi để nhập vào hệ thống máy tính. Cô không thể bắt đầu kiểm tra lại quá trình chi trả trước khi việc này được thực hiện xong. Nếu không, hồ sơ trong hệ thống sẽ không đồng bộ khi cô nhập các dữ liệu còn lại.

- Tôi nghĩ trong lúc chờ nhập dữ liệu, chúng ta nên tranh thủ kiểm tra quy trình chi trả, như vậy sẽ tiết kiệm thời gian hơn.

- Không, Glenda. Đó không phải là cách chúng ta thường thực hiện. Cô cứ làm đúng như tôi hướng dẫn đi.

- Thôi được, tôi sẽ làm như vậy nếu anh muốn, nhưng tôi thực sự mong có cơ hội để thử làm theo cách của mình.

- Có lẽ nên để lúc khác.

Bạn kết luận rồi bỏ đi, trong tâm trí biết rõ rằng "lúc khác" sẽ không bao giờ xảy ra, ít nhất là trong thời gian bạn còn nắm quyền quản lý.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Gạt bỏ cơ hội để ai đó học hỏi từ sai lầm của chính họ không phải là hành động đúng. Bạn còn nhớ ngày mới tập đi xe đạp? Hoặc lần đầu tiên bạn tự nướng bánh? Hay ngày đầu tiên khi bạn trở thành người giám sát? Chắc chắn rằng chúng ta phải tự mày mò và mắc rất nhiều lỗi, nhưng cũng chính nhờ đó mà bạn nhận ra thế nào là đúng, thế nào là sai.

Sửa sai như thế nào?

Chúng ta quay về với Glenda và cuộc nói chuyện trên. Trong trường hợp này, bạn có thể nói: Glenda này, cô nói đúng. Chúng ta hãy thử nghiệm với 20 hay 30 hồ sơ. Sau đó, chúng ta sẽ so sánh với số hồ sơ còn lại mà cô đang thực hiện theo cách cũ.

Như thế, Glenda sẽ không bị tụt lại quá xa so với yêu cầu của quy trình làm việc, trong khi cô ấy vẫn có cơ hội để thực hiện ý tưởng của mình. Nếu cách làm mới của cô mang lại hiệu quả, bạn sẽ có

một bước cải tiến trong cách thức làm việc; nếu không, trải nghiệm đó cũng sẽ giúp Glenda nhìn rõ hơn bản chất của quy trình công việc mình đang thực hiện.

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Biết xác định khi nào nên can thiệp và khi nào nên đứng ngoài. Có những sai lầm bạn nhất thiết phải tránh xa. Cũng có lúc bạn phải can thiệp nhằm giảm thiểu thiệt hại đến mức thấp nhất, tuy nhiên, trong một chừng mực nhất định, nhân viên có thể được "nói lỏng" để tự trải nghiệm. Đôi khi, nhân viên của bạn có thể phạm lỗi, nhưng bạn hãy cho họ cơ hội để tự sửa chữa trước khi các thiệt hại nghiêm trọng xảy ra. Đây chính là một phần của nghệ thuật quản lý, tức là nhận ra sự khác biệt và hành động phù hợp.

- Khuyến khích nhân viên đưa ra sáng kiến. Có một cách tránh sai lầm mà không ảnh hưởng tới sự sáng tạo và đổi mới là khuyến khích nhân viên trao đổi cởi mở về những ý tưởng và đề xuất. Bạn có thể đề nghị các thành viên trong nhóm tìm ra những thao tác hay các quy trình không hiệu quả để cùng tìm cách giải quyết. Tuy nhiên, bất kể bạn chọn ý tưởng nào thì việc trân trọng những sáng kiến của nhân viên luôn có tác dụng khuyến khích họ thử nghiệm các phương pháp mới nhằm cải thiện quy trình công việc.

- Kiểm tra công việc, phát hiện những sai sót thường mắc phải và khuyến khích nhân viên học hỏi lẫn nhau. Tất nhiên không phải mọi sai sót đều là kết quả của việc thử nghiệm nhằm cải tiến hay đổi mới. Nhiều sai sót xuất phát từ việc nhân viên không biết phải thực hiện công việc thế nào cho chính xác, hay khi công việc trở nên quen thuộc đến mức họ trở nên lơ đãng. Những lỗi này cần được khắc phục và ngăn chặn kịp thời.

Nếu sai lầm thường xuyên lặp lại ở một hay hai nhân viên nhất định, chứ không phải cả nhóm, bạn hãy tham khảo lại tình huống 2-6. Chắc hẳn bạn sẽ tìm thấy ở đây một vài lời khuyên hữu ích.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Có những thời điểm mà việc ngăn chặn nhân viên thử-và-sai không chỉ đúng đắn, mà còn cực kỳ cần thiết. Đặc biệt, nếu hành động đó liên quan đến sự an toàn của họ, bạn phải can thiệp ngay. Hay trong trường hợp khác, khi bạn nhận ra sai sót sẽ khiến nhóm của bạn phải trả giá đắt. Bất cứ khi nào bạn nhận thấy một sai lầm đang hình thành, bạn cần đánh giá những rủi ro tiềm ẩn

trước khi đưa ra quyết định có nên can thiệp hay không.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Khi hoạt động theo những hệ thống và quy trình nghiêm ngặt, một số người dễ trở nên khó chịu, thiếu kiên nhẫn, và họ thường tìm cơ hội để tác động đến phương pháp làm việc. Số khác sẽ chấp nhận, làm theo yêu cầu để đối phó, rồi dần dần mất đi tính sáng tạo vốn có. Và kết quả là không có sản phẩm nào đáp ứng được mong muốn của bạn.

Tính sáng tạo và sự trải nghiệm luôn là những yếu tố mang lại hiệu quả làm việc cao. Điều này cho phép nhân viên làm chủ những tài sản quý báu của mình và khuyến khích họ tìm tòi sự tiến bộ. Tuy nhiên, bất kỳ sự thay đổi nào, dù là tích cực hay tiêu cực, cũng luôn chứa đựng trong đó những rủi ro - rủi ro của sự thất bại. Đôi khi, nếu bạn không để cho sự sáng tạo được nảy nở, thì mọi việc sẽ khó có cơ hội trở nên tốt đẹp hơn. Và cũng có lúc, mọi chuyện cần phải trở nên tồi tệ trước khi chúng có thể phục hồi.

2-8. Sử dụng phần thưởng "Chỉ một người chiến thắng"

Tình huống

- Nào, chúng ta cùng chúc mừng Gennie, người vừa được chọn là "Nhân viên của Tháng". - Bạn kết thúc bài phát biểu và mọi người vỗ tay.

Nhưng khi nói chuyện với Paul Wonders, bạn tình cờ nghe Nancy Grayson nói với Emory Hill:

- Gennie tài giỏi ở chỗ nào chứ? Tôi công nhận cô ấy đã hoàn thành khá tốt công việc, nhưng cũng chẳng xuất sắc hơn tôi hay chị. Chị có cho rằng sắp đặc biệt ưu ái Gennie không?

Những câu ấy thật khó chịu, nhưng trước khi bạn và Paul kết thúc câu chuyện, Gennie đi ngang qua, có ý muốn tìm bạn. Bạn dừng cuộc trao đổi với Paul và quay sang Gennie.

- Đúng ra anh nên hỏi ý kiến tôi về chuyện này. Bây giờ mọi người trong nhóm sẽ khó chịu với tôi, mà nếu không có sự giúp đỡ của họ thì tôi không thể hoàn thành công việc một cách suôn sẻ. - Gennie nói rồi xoay người bước đi rất nhanh.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Khi chỉ một người giành được phần thưởng hay sự công nhận thì số còn lại đều bị coi là thua cuộc. Nếu một cá nhân nào đó ở tầm cao hơn so với những người còn lại thì việc anh ta được khen thưởng không làm ai ghen tị. Tuy nhiên, số đó không nhiều nên người quản lý buộc phải chọn ra một người trong số những nhân viên làm việc tốt. Lúc này có thể xảy ra khả năng những người khác sẽ bất bình và hiệu quả công việc của họ cũng bị ảnh hưởng.

Để giải quyết vấn đề này, nhiều nhà quản lý đã chọn cách "khen thưởng luân phiên", nghĩa là họ cố gắng để mọi nhân viên đều nhận được một vài phần thưởng trong một khoảng thời gian nào đó. Vấn đề đã không dừng ở việc "Ai làm việc tốt nhất?", mà đã trở thành "Lần này đến lượt ai nhận phần thưởng?".

Sửa sai như thế nào?

Bạn không có cách nào cả. Nếu áp dụng hình thức khen thưởng này tức là bạn đã đặt ra một thông lệ và khiến các nhân viên kỳ vọng. Khi phần thưởng đã được công bố, bạn không thể lấy lại nữa.

Vậy thì bạn hãy nhanh chóng chuyển sang hình thức công nhận và khen thưởng mới, hiệu quả hơn.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Trước tiên, khen ngợi ngay khi nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ. Đừng đợi đến kỳ khen thưởng. Nhân viên (cũng như nhà quản lý) thường thích những buổi lễ ồn ào để tôn vinh thành tích của họ. Tuy nhiên, dần dần nhân viên sẽ nhận ra rằng điều họ thật sự mong đợi là sự quan tâm và ghi nhận của người quản lý đối với những công việc họ làm. Họ trân trọng những lời khen đúng thời điểm, lời cảm ơn cùng các biểu hiện khác. Những cử chỉ, dù nhỏ nhất của bạn sẽ cho thấy bạn rất chú ý tới công việc mà họ đang làm.

- Khuyến khích nhân viên công nhận thành tích của đồng nghiệp. Sự công nhận của đồng nghiệp đôi khi mang ý nghĩa lớn hơn sự công nhận từ cấp trên (tất nhiên, nếu cả hai phía có cùng quan điểm thì tốt hơn). Hãy khuyến khích nhân viên công nhận thành tích của đồng nghiệp. Sau đó, khi một nhân viên quan tâm và cảm ơn nhân viên khác về những gì anh ta đã làm nghĩa là bạn đã tìm thấy sự công nhận được mọi người đồng tình.

- Tự xây dựng hay khuyến khích tổ chức xây dựng những chương trình khen thưởng dành cho bất cứ nhân viên nào đáp ứng hay

vượt qua những tiêu chuẩn nhất định. Dù cả công ty có cùng thực hiện hay không thì bạn cũng nên xây dựng hệ thống khen thưởng kiểu chương trình "Vòng quay vinh danh". Mỗi tháng hay mỗi quý, các nhân viên đạt được những tiêu chuẩn nhất định (có thể là tiêu chuẩn do chính các thành viên trong nhóm đặt ra) đều được xét thưởng và được ghi tên trong Vòng quay. Giải thưởng có thể là tách cà phê hay bữa ăn trưa miễn phí. Sau đó, các nhân viên này sẽ chịu trách nhiệm hỗ trợ vài nhân viên chưa được vào Vòng quay để giúp họ đạt điều đó trong quý tới. Nếu hình thức này chưa đủ mang đến cảm giác của người chiến thắng, bạn hãy sáng tạo hình thức nào đó theo ý mình. Tuy nhiên, bạn cần lưu ý để không biến việc này thành một cuộc ganh đua không lành mạnh.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Trừ một số tình huống đặc biệt, nói chung bạn không nên khuyến khích nhân viên cạnh tranh với nhau quá gay gắt. Hình thức khen thưởng "Chỉ một người chiến thắng" chắc chắn sẽ tạo ra sự cạnh tranh giữa các nhân viên. Thay vì khuyến khích và thúc đẩy tinh thần đoàn kết, hợp tác, cách làm này dễ dẫn đến tình trạng che giấu thông tin và từ chối giúp đỡ đồng nghiệp. Họ nói: Tại sao tôi phải giúp đỡ cô ấy? Chẳng phải như thế sẽ có lợi cho cô ấy, còn tôi lại chẳng được gì sao?".

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Phần lớn các tổ chức đã đặt ra những quy định chặt chẽ cho việc khen thưởng dựa trên hình thức được áp dụng rộng rãi: hiệu quả làm việc. Cách làm này có thể là ổn nếu bạn định lượng được thành tích. Nhưng đây chỉ là làm cho qua chuyện! Điều bạn thực sự cần làm là thiết lập tiêu chuẩn cao, cam kết với tiêu chuẩn đó và yêu cầu nhân viên phải nỗ lực nhằm đạt mức chuẩn đó. Rồi bạn hỗ trợ tới đa để ai cũng có thể đạt được tiêu chuẩn đề ra. Và khi đó, bạn sẽ tự hào nói rằng: Nhân viên của tôi đều được xếp vào danh sách của những người Ưu tú.

2-9. Chờ đến cuối năm mới tổng kết và đánh giá kết quả công việc

Tình huống

- Melanie, cô đã sẵn sàng rồi chứ, bây giờ chúng ta sẽ cùng đánh giá hiệu quả công việc của cô. Cô nhận xét thế nào về hiệu quả làm việc của mình trong năm qua?

- Tôi cảm thấy khá hài lòng. Tôi đã có nhiều dự án được hoàn

thành đúng tiến độ hơn.

- Đúng là như thế, và tôi đánh giá cao điều đó. Tôi cũng nhận thấy phần tổng kết của cô ngày càng chính xác và tập trung hơn, còn lỗi ngữ pháp thì giảm đáng kể.

- Vâng, tôi vẫn đang cố gắng khắc phục những nhược điểm đó và tôi rất vui vì đã có những tiến bộ nhất định. - Melanie cười đáp.

- Tuy nhiên, tôi đã phải đề nghị cô làm lại một vài báo cáo chưa thực hiện đủ những phân tích như yêu cầu đề ra.

- Tôi xin lỗi về điều này. Tôi cũng đang hoàn thiện chúng đây. Anh không thấy là gần đây tôi đã làm tốt hơn sao?

- Thực ra tôi không để ý lắm, nhưng chắc chắn tôi sẽ chú tâm hơn vào những báo cáo kế tiếp và cho cô biết nhận xét. Còn một chuyện nữa. Mấy tuần gần đây, cô thường ra khỏi văn phòng nhiều lần. Tôi chỉ muốn đảm bảo rằng cô dùng thời gian đó vào đúng việc.

- Hầu hết những lần đó là vì dự án Retro. Trong thời gian tới, tôi không còn phải chạy đi chạy lại nữa. - Melanie trả lời.

- Tôi rất vui khi biết điều đó. Bây giờ đến lúc phải đưa ra đánh giá. Nếu tổng kết những tiến bộ và hạn chế của cô, tôi nghĩ cô chỉ đạt được kết quả như năm ngoái. Cô nghĩ như thế có đúng không?

- Vâng, đành thế. - Melanie đáp sau khi ngập ngừng giây lát.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Cuộc nói chuyện với Melanie tuy đã được rút gọn khá nhiều, nhưng vẫn phản ánh được những điểm quan trọng trong cách đánh giá hiệu quả công việc của người quản lý. Anh ta bắt đầu với hai điểm tích cực và đã tạo nhiều cơ hội để Melanie trình bày.

Cuối cùng, anh ta đánh giá hiệu quả công việc và Melanie chấp nhận ý kiến đó.

Vậy sau đó sẽ như thế nào? Có thể Melanie sẽ tiếp tục thực hiện những bản tóm tắt chính xác hơn, đảm bảo câu cú đúng ngữ pháp hơn. Cô sẽ cố gắng phân tích đầy đủ hơn, song cô không thể chắc chắn rằng mình sẽ được người quản lý ghi nhận. Melanie tin rằng cô đã tiến bộ so với năm trước nên cô cảm thấy thất vọng về kết luận của người quản lý.

Bây giờ, câu hỏi được đặt ra là cách đánh giá này có giúp cải thiện hiệu quả làm việc không. Chắc chắn là không.

Sửa sai như thế nào?

Trong trường hợp này, bạn không thể sửa sai, mà bạn cũng không nên lãng phí thời gian để cố làm việc đó. Đánh giá hiệu quả công việc hàng năm là một việc làm mang tính hình thức, nhưng lại là một yêu cầu bắt buộc ở hầu hết các công ty. Cách này không thể cải thiện hay nâng cao hiệu suất làm việc, và nó cũng không được áp dụng nhằm cải thiện hay nâng cao hiệu suất làm việc. Do đó, bạn hãy làm đúng theo quy định của tổ chức, làm một cách cẩn thận, tỉ mỉ, nhưng hãy dựa vào các phương pháp khác để cải thiện hiệu quả công việc.

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Khi bạn nhận thấy nhân viên làm việc tốt, hãy ghi nhận ngay. Không phải là cách tốt nhất nếu bạn cứ chờ đến buổi lễ biếu dương theo định kỳ mới nói với ai đó rằng họ đã làm việc rất tốt, trừ trường hợp đây là lúc tổng kết tất cả những khen thưởng nho nhỏ mà bạn đưa ra trong cả năm. Hãy quan sát để ghi nhận thành tích của nhân viên, bất cứ khi nào và ở đâu.
- Xử lý những việc không đạt yêu cầu ngay khi nó xảy ra. Người quản lý trong ví dụ trên nên làm việc thường xuyên với Melanie để giúp cô hoàn thiện kỹ năng tóm tắt, phân tích, cũng như nên hỏi ngay khi nhận ra cô ấy thường rời khỏi văn phòng. Người quản lý và Melanie nên nắm bắt chi tiết mọi mặt vấn đề để kịp thời giúp cô khắc phục khó khăn và ghi nhận những tiến bộ đạt được.
- Sử dụng báo cáo hàng năm như bản tổng kết nhanh những gì bạn và nhân viên đã thống nhất, sau đó đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên một cách hợp lý và dựa trên đó để cải thiện tình hình. Nếu trong năm, người quản lý đã công nhận những thành tích tốt và kịp thời khắc phục các yếu kém của Melanie thì buổi đánh giá sẽ trở nên cởi mở, hợp lý và củng cố thêm tinh thần cầu tiến ở cô.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Nhiều nhà quản lý khuyến khích nhân viên nỗ lực làm việc nhằm đạt điểm cao trong bảng đánh giá thành tích cuối năm. Thậm chí, một số người còn yêu cầu nhân viên trình bày chi tiết những gì họ đã làm được, đồng thời tự đề xuất mức xếp hạng mà họ cho là phù

hợp. Phương pháp này không giải quyết triệt để vấn đề, nhưng ít nhất cũng giúp người quản lý nắm được những thông tin tổng quát.

Lưu ý: Những nhân viên thực sự làm việc tốt thường khắt khe với chính mình, họ luôn nhận ra còn một khoảng cách khá xa để chạm tới ngưỡng hoàn thiện mà họ tự đặt ra. Trái lại, những nhân viên yếu kém thường thu hẹp mục tiêu và tầm nhìn của mình. Họ cũng luôn biết mình đã cố gắng thế nào để đạt được những gì đang có. Vì thế, nhân viên giỏi có thể tự xếp hạng bản thân thậm chí thấp hơn một nhân viên trung bình. Nhưng không phải vì thế mà bạn từ chối áp dụng hình thức tự đánh giá. Bạn hoàn toàn có thể coi những đánh giá đó là cơ sở để điều chỉnh thứ hạng nhằm phản ánh đúng nhất hiệu quả công việc mà nhân viên của bạn đạt được.

Hiện nay, nhiều tổ chức đang thử nghiệm cách đánh giá đa chiều, trong đó mỗi cá nhân sẽ được nhận xét bởi cấp trên, đồng nghiệp ngang cấp và cấp dưới của mình. Cách làm này có thể giúp bạn đánh giá nhân viên chính xác hơn, cũng có thể không, nhưng dù sao bạn cũng nên tham khảo.

2-10. Không xem sự cạnh tranh giữa các nhóm là động lực làm việc

Tình huống

- Thưa sếp, tôi cho rằng chúng ta nên tạo ra một hình thức cạnh tranh tay ba giữa chúng ta với Bộ phận A và Bộ phận B. Đây không phải là việc lớn, nhưng tôi nghĩ chúng ta có thể đạt được thành tích tốt hơn hẳn hai bộ phận đó. - Sam nói bằng giọng hồ hởi.

- Tôi lại không nghĩ vậy, Sam ạ! Tất cả chúng ta đều mong muốn nơi đây sẽ là một đại gia đình hạnh phúc, vì thế tôi không cho rằng cạnh tranh là hành động thích hợp giữa các thành viên trong gia đình.

- Nhưng tôi tin việc ấy sẽ rất có ích với chúng ta, giúp chúng ta giữ được tinh thần phấn đấu trong công việc. Dù chúng ta có làm tốt hơn Bộ phận A và Bộ phận B hay không thì vẫn cần tạo động lực để thúc đẩy mọi người cùng cố gắng.

- Không, điều đó chẳng phù hợp chút nào. Ở đây ai cũng biết vị trí của mình và tôi hy vọng mọi người sẽ hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Tôi nghĩ việc tranh đua giữa các bộ phận chỉ làm chúng ta phân tâm thôi. Nhưng dù sao tôi cũng cảm ơn anh vì đã

chia sẻ ý tưởng này.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Cạnh tranh một cách hợp lý có thể nâng cao hiệu quả làm việc của cả nhóm. Từ chối cạnh tranh cũng đồng nghĩa với việc người quản lý đã quay lưng với cách tạo động lực làm việc thực sự hữu hiệu.

Sửa sai như thế nào?

Rất may là bạn có thể nhanh chóng khắc phục sai lầm này. Sau khoảng vài giờ hay một ngày, bạn hãy đến gặp Sam và nói rằng bạn đã cân nhắc lại những gì anh ấy nói, rồi đề nghị Sam trình bày kỹ hơn về ý tưởng này.

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Bạn nên xem xét đến sự cạnh tranh thân thiện giữa các nhóm trong công ty bất cứ khi nào một trong những điều kiện sau đây được đáp ứng:

- Các nhóm không có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, kiểu nhà cung cấp-khách hàng. Mối quan hệ khách hàng - nhà cung cấp sẽ tạo ra một quy trình thống nhất, theo đó các bên tham gia phải hợp tác với nhau mới có thể làm việc hiệu quả. Việc các bộ phận cạnh tranh lẫn nhau sẽ khiến ít nhất một bên muốn giảm thiện chí hợp tác nhằm đưa bộ phận của họ vươn lên dẫn đầu.

Ở tình huống trên, ba bộ phận làm việc độc lập, vậy thì sự cạnh tranh có thể mang lại hiệu quả tích cực.

- Đa số nhân viên của các nhóm sẵn sàng với việc cạnh tranh. Nhân viên có thể ngại cạnh tranh vì bất kỳ lý do gì. Có thể do họ không tự tin vào khả năng của mình, hay lo sợ rằng những nhóm khác sẽ lợi dụng họ cho mục đích riêng, hoặc cũng có thể giống như suy nghĩ của người quản lý trong tình huống ban đầu - chỉ đơn giản cảm thấy việc các đơn vị trong cùng một tổ chức cạnh tranh lẫn nhau là không phù hợp. Cũng có thể nhân viên nghĩ rằng việc này chỉ là sự rắc rối không cần thiết.

Nếu có nhiều nhân viên thực sự không muốn tham gia, bạn nên giữ mọi việc ở nguyên trạng. Như vậy sẽ tốt hơn. Khi đó, những người ủng hộ cạnh tranh sẽ tự thuyết phục những ai còn đang phân vân. Và bạn hãy tạo điều kiện để họ được thực hiện việc ấy. Sau đó, bạn nên xem lại ý tưởng này. Tuy nhiên, khi phần lớn

nhân viên đều nhất trí và sẵn sàng thử sức trong cuộc cạnh tranh thì rất có thể việc đó sẽ mang lại hiệu quả ngoài mong đợi của bạn.

• Các nhóm có thể duy trì sự cạnh tranh lành mạnh. Tất nhiên bạn không thể có câu trả lời chắc chắn, trước khi thực tế diễn ra. Nhưng khi nhận thấy một số nhân viên sẵn sàng dùng mọi cách để cạnh tranh, bạn hãy cẩn thận, bởi sự cạnh tranh quá khốc liệt có thể gây nên những hậu quả khó lường. Thậm chí, việc này còn ảnh hưởng đến quy trình làm việc chung, chẳng hạn như các nhân viên sẽ tìm cách để sửa chữa số liệu để kết quả của nhóm mình luôn là tốt nhất. Đến nay, các tổ chức vẫn chưa tìm ra một hệ thống đánh giá khách quan nhằm tạo ra sự cạnh tranh nghiêm túc, đồng thời chống lại việc cá nhân có thể tác động với mục đích xấu.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Nếu thực tế không đáp ứng đủ ba điều kiện trên, việc chấp nhận cạnh tranh nội bộ sẽ mang đến nhiều rủi ro. Bạn hãy tiếp tục công việc và tạm thời bỏ qua ý tưởng đó. Tuy nhiên, hãy lưu lại ý kiến này bởi mọi thứ đều có thể thay đổi và một lúc nào đó, cạnh tranh có thể là một sự lựa chọn tất yếu.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Là người quản lý, bạn cần biết lựa chọn thời điểm phù hợp để khởi động cuộc cạnh tranh hay tăng cường sự hợp tác. Không có lựa chọn nào được xem là luôn đúng trong mọi thời điểm và tình huống.

Chương 3

SAI LẦM KHI GIAO TIẾP

3-1. Giao việc không rõ ràng

Tình huống

Jan, cô đã làm gì vậy? Hai tuần trước tôi chỉ hỏi cô có thể giúp tôi hiểu rõ hơn những tính toán về giá cả thôi. Tôi không cần bản trình bày chi tiết những nguồn phân phối, hỗ trợ hay sự cạnh tranh trên thị trường. Tôi không hiểu sao một nhiệm vụ đơn giản mà cô có thể làm trở nên phức tạp đến thế!

- Thưa chị, tôi nghĩ mình chỉ làm những gì được yêu cầu. Chị đã nói rằng bài thuyết trình tuần này phải thể hiện rõ chính sách giá cả. Tôi chỉ muốn đảm bảo các yếu tố mà chúng ta quan tâm khi xác định giá cả đều được đề cập trong nội dung bài thuyết trình, phòng khi nảy sinh thắc mắc. Làm sao tôi biết chị không muốn tôi làm bản trình bày chi tiết chứ?

Tại sao đây lại là sai lầm?

Trong trường hợp này, Jan đã dành rất nhiều thời gian (nhưng lãng phí) để thu thập lượng thông tin vượt quá mong đợi của người quản lý. Tuy nhiên, nếu nhìn khác đi, có thể sai lầm không nằm ở sự lãng phí, mà ở chỗ bạn giao việc cho nhân viên không rõ ràng và cụ thể. Xét cả hai khía cạnh, bạn đều không sử dụng nhân viên một cách hiệu quả và, tất nhiên, bạn sẽ không đạt được những kết quả mong muốn.

Sửa sai như thế nào?

Nếu công việc này thực sự đơn giản như bạn nghĩ và vẫn còn một chút thời gian trước buổi thuyết trình, bạn hãy trả bản thảo cho

Jan rồi nói cho cô ấy biết bạn thực sự cần gì và không cần gì. Như vậy, cô ấy sẽ tập trung vào đúng yêu cầu của bạn hơn.

Làm gì để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Khi giao nhiệm vụ cho nhân viên, bạn hãy làm theo bốn bước sau:

Đầu tiên, nêu rõ nội dung hay phạm vi công việc.

Kế đến, nêu kết quả cuối cùng mà bạn kỳ vọng. Hãy nêu những gì bạn muốn đạt được, càng cụ thể càng tốt.

Tiếp theo, hãy giới hạn yêu cầu. Với ví dụ trên, bạn hãy giải thích cho Jan những gì bạn không cần, tuy không cần liệt kê quá chi tiết. Nhưng trước khi nói với Jan, bạn hãy tự đặt mình vào vị trí người tiếp nhận để biết những yêu cầu đó "sẽ trông như thế nào".

Cuối cùng, trước khi kết thúc cuộc trao đổi, hãy yêu cầu Jan cho biết thời hạn và những thông tin cô ấy dự định mang đến bạn. Điều này giống như bạn đang nhắc lại nhiệm vụ đặt ra, nhưng là lần kiểm tra quan trọng nhằm đảm bảo rằng bạn đã truyền đạt rõ ràng tới nhân viên và rằng cô ấy đã hiểu rõ yêu cầu của bạn.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Cách làm của bạn được chấp nhận trong một số trường hợp, khi bạn không biết chính xác điều mình đang tìm kiếm. Có thể bạn biết còn điều gì đó chưa hợp lý, hay bạn chỉ nhận thấy một mặt nào đó có vấn đề, nhưng lại không thể xác định rõ ràng chúng sai ở đâu hay vô lý chỗ nào. Vậy thì yêu cầu của bạn có thể được hiểu theo nhiều cách.

Khi những thông tin bạn có chưa hoàn chỉnh hoặc còn mang lại cảm giác không chắc chắn thì bạn nên đưa ra nhiệm vụ một cách chung chung. Tuy nhiên, đây không phải là phương thức quản lý hiệu quả để bạn có thể sử dụng hàng ngày.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Đôi khi, nhân viên cũng cung cấp cho người quản lý những thông tin không rõ ràng. Bạn có nhớ đã bao nhiêu lần có ai đó bước vào văn phòng, rồi say sưa giải trình về một vấn đề nào đó, mà thậm chí bạn còn không thể chắc chắn chủ đề của cuộc trò chuyện đó là gì? Mỗi người đều có xu hướng nói (và viết) như thể người nghe (người đọc) đã hiểu rõ như chính mình mọi thứ liên quan đến vấn đề đang được đề cập.

Khi trao đổi với bạn, nếu một nhân viên nào đó bắt đầu câu chuyện từ đoạn giữa, thay vì từ các chi tiết đầu tiên, hãy chuyển họ sang vị trí người nghe. Bạn cần giúp họ trả lời những câu hỏi cơ bản theo kiểu "báo chí": ai, cái gì, khi nào, ở đâu, tại sao và như thế nào. Công thức đơn giản này sẽ giúp cuộc trò chuyện tránh được rắc rối hay hiểu lầm.

3-2. Chỉ giao việc cho một vài nhân viên quen thuộc

Tình huống

- Roy này, cậu giúp tôi làm bản thăm dò ý kiến khách hàng mới. Cậu hãy tìm một số hình thức hỏi đáp và cân nhắc xem dạng câu hỏi nào mang lại phản hồi tốt nhất nhé!

- Từ từ đã. Hai tuần nay Sheila chỉ ngồi đợi phản hồi của vị khách hàng mà cô ấy vừa tìm được. Cô ấy đang rảnh rỗi. Còn Julio và tôi luôn phải nhận những yêu cầu đặc biệt kiểu này. Sao anh không san sẻ công việc cho những người khác? - Roy phản đối.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Luôn giao việc cho một số nhân viên quen thuộc sẽ dẫn đến một số vấn đề:

Thứ nhất, những người làm việc tốt sẽ cảm thấy mệt mỏi. Nhân viên giỏi luôn muốn nhận những thách thức mới, nhưng họ cũng cảm thấy không hài lòng với những người không chia sẻ khối lượng công việc khổng lồ mà họ đang phải giải quyết.

Thứ hai, các nhân viên có năng lực trung bình sẽ ít nhận được công việc mới, do đó họ càng không có cơ hội để nâng cao kỹ năng, mặt khác họ cũng không có dịp thực hiện những việc trong khả năng xử lý của mình. Một số người học hỏi kỹ năng mới chậm hơn những người khác, và khi bạn tập trung cơ hội cho những người học hỏi nhanh, bạn đã vô tình tước đi cơ hội phát triển của những nhân viên còn non yếu kia.

Cuối cùng, bạn đã tự bỏ qua cơ hội đánh giá năng lực nhân viên một cách công bằng, đồng thời đánh mất cơ hội giải quyết hiệu quả mọi vấn đề liên quan đến năng suất công việc.

Sửa sai như thế nào?

Hãy giải đáp băn khoăn của Roy ngay. Có thể anh ấy đúng và bạn nên đề nghị Sheila, hay một thành viên khác trong nhóm - những

nhân viên bạn chưa giao việc bao giờ - làm công việc đó. Nhưng cũng có thể dự án đòi hỏi các kỹ năng đặc biệt mà ngoài Roy ra, các thành viên khác trong nhóm chưa làm được. Bạn nên cân nhắc việc yêu cầu Sheila giúp Roy làm bản phân tích đó. Roy có thể xác định những nguồn thông tin đúng và hướng dẫn Sheila cách tìm kiếm dữ liệu, sau đó cô ấy sẽ tự tổng hợp những gì thu thập được. Cuối cùng, Roy và Sheila có thể cùng nhau trao đổi ý kiến để cho ra bảng câu hỏi thăm dò khách hàng.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Xem lại công việc của từng nhân viên trong bộ phận. Bạn nên kiểm tra xem việc phân bổ nhiệm vụ cho nhân viên đã cân đối chưa. Có phải hầu hết nhân viên đều có trình độ ngang nhau, hay bên bạn là đội ngũ tổng hợp các chuyên gia kỹ thuật và nhân viên nghiệp vụ với nhiều trình độ khác nhau? Liệu bạn đã phân công công việc hợp lý? Và việc này đã phản ánh đúng những khác biệt trong kỹ năng cũng như mức lương của từng nhân viên? Hay bạn đang đổ dồn công việc vào những người giỏi nhất, trong khi nhiệm vụ dành cho các nhân viên có kỹ năng thấp và làm việc kém hiệu quả hơn ngày một giảm đi?

- Thiết lập hệ thống phân bổ công việc. Nếu mọi người trong bộ phận của bạn đều làm những công việc tương tự nhau, bạn hãy để nhân viên luân phiên đảm nhận nhiệm vụ mới.

Nếu bộ phận của bạn đang thực hiện công việc mang tính chất chuyên môn sâu và chỉ có một hoặc hai người nhiều kinh nghiệm có thể giải quyết những dạng công việc đặc thù thì việc phân bổ nhiệm vụ sẽ không đơn giản. Khi đó, bạn nên làm theo hướng dẫn sau:

1. Liệt kê các kỹ năng mà mỗi nhân viên đã có, đồng thời xác định những kỹ năng mà họ có thể phát triển, nếu được tạo cơ hội.

2. Áp dụng hệ thống luân phiên như gợi ý ở trên theo bất cứ quy mô nào bạn cho là tốt nhất, nhưng cần điều chỉnh sao cho phù hợp với chuyên môn của nhân viên.

3. Tìm kiếm cơ hội để đào tạo chéo. Có thể bạn chỉ đào tạo nguồn lực của bộ phận mình theo hướng chuyên sâu về một kỹ năng nào đó, nhưng đây không phải là cách quản lý thông minh. Hãy xem lại trình độ chuyên môn của nhân viên để hiểu rõ lĩnh vực nào họ có thể học hỏi và sẽ phát huy hiệu quả. Thậm chí, nếu cần, bạn hãy tổ chức các khóa đào tạo nhằm bổ sung kỹ năng cho nhân

viên. Lợi ích từ việc có sẵn một hệ thống nhân lực dự phòng cũng như khả năng phân bổ công việc theo hướng công bằng hơn sẽ làm cho sự đầu tư của bạn trở nên thiết thực và đáng giá.

• Phản ứng kịp thời nhằm chặn chĩnh hiệu quả làm việc. Với lý do không tin tưởng vào khả năng xử lý của các nhân viên khác trong bộ phận, bạn vẫn giao việc cho một số người nhất định. Vậy là bạn đang trốn tránh vấn đề, chứ chưa tìm cách giải quyết triệt để. Nếu việc này kéo dài thì hậu quả không chỉ là sự "giảm chân tại chỗ" của những nhân viên làm việc kém, mà còn là sự khó chịu, bực tức và cảm giác bị lợi dụng của các nhân viên khác. Để giải quyết vấn đề hiệu quả, bạn cần làm theo những bước sau:

1. Xác định các nhiệm vụ mà nhân viên yếu kém có khả năng giải quyết một cách dễ dàng và những việc họ cần tiếp tục cố gắng.

2. Trao đổi với họ về tình trạng làm việc thiếu hiệu quả đó.

3. Cân nhắc xem liệu nhân viên của bạn có cần tham dự khóa đào tạo bổ sung để làm việc tốt hơn không, hay họ sẽ tự rút kinh nghiệm khi làm việc bên cạnh người nhiều kinh nghiệm hơn trong cùng bộ phận.

4. Cùng nhân viên đó lập ra một kế hoạch "làm việc tốt". Chỉ ra những gì họ cần làm để cải thiện tình hình và thời gian bạn muốn thấy họ tiến bộ.

5. Tiếp tục giám sát hiệu quả làm việc của nhân viên đó. Nếu họ tiến bộ, đừng quên khen ngợi, đồng thời động viên, khích lệ họ tiếp tục thể hiện bản thân tốt hơn nữa. Nếu công việc vẫn không đạt yêu cầu, hãy trao đổi với họ về việc thay đổi vị trí hiện tại. Có thể bạn sẽ phân công cho nhân viên đó một việc khác mà họ có khả năng làm tốt (thường là công việc với mức lương thấp hơn), nhưng có thể bạn sẽ không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc chia tay với họ.

6. Nếu bạn nhận thấy phải chấm dứt công việc với nhân viên, hãy bàn bạc với phòng nhân sự và thực hiện những quy trình cần thiết.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Thói quen chỉ luôn giao nhiệm vụ cho một số nhân viên nhất định không bao giờ được xem là cách quản lý đúng. Tuy nhiên, trong những trường hợp nhất định, khi toàn bộ công việc chỉ tập trung vào lĩnh vực đặc biệt hoặc khi bạn thiếu nhân viên và phải

dựa vào những người sẵn sàng gánh vác nhiều công việc hơn khối lượng thường ngày của họ, thì cách giao việc này có thể tạm thời được chấp nhận.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Trong nhiều ngành, khối lượng công việc có thể thay đổi từng ngày và sự phân bổ nhiệm vụ cho nhân viên cũng biến thiên theo những chu kỳ tương ứng. Để giải quyết khối lượng công việc lên xuống bất thường này, các nhân viên kiêm nhiệm hay những người có thể đảm nhận một số công việc khác nhau sẽ thực sự có lợi thế. Những người không bận rộn với nhiệm vụ thường ngày có thể giúp đỡ các đồng nghiệp đang quá tải. Ngược lại, khi nhân viên nào đó ốm hay nghỉ phép, bạn sẽ phải có một đội ngũ dự phòng để sẵn sàng thay thế.

3-3. Luôn giữ lại cho mình phân việc đòi hỏi tính thử thách cao

Tình huống

- Được rồi, mọi người đều đã hiểu công việc của mình rồi chứ? - Ben kết thúc cuộc họp.

- Chúng tôi biết rồi, nhưng ai sẽ chịu trách nhiệm tập hợp và hoàn chỉnh những bản báo cáo đó? - Carrie hỏi.

- Tôi sẽ làm. Tôi quen công việc này hơn bất cứ ai ở đây, vì vậy tôi làm nhanh hơn cả. - Ben đáp lại.

- Thật khôi hài. Đó là phần hấp dẫn nhất trong toàn bộ dự án. Còn những gì chúng tôi đang làm chỉ là phần vụn vặt tầm thường! - Weldon thốt lên.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Vì sao chúng ta được bổ nhiệm làm quản lý? Một phần là do chúng ta được xem như những người am hiểu công việc và thực sự hiệu quả ở các vị trí khác nhau, ví dụ như người điều hành sản xuất, nhân viên kế toán, người giải quyết khiếu nại hay người lập kế hoạch. Xét ở cấp độ quản lý cao hơn, điều đó đồng nghĩa với việc chúng ta hiểu rõ công việc của mình và có thể ngăn ngừa những sai lầm nghiêm trọng. Nó cũng có nghĩa là chúng ta phải cân nhắc công việc của nhóm và đào tạo thành viên mới theo cách sáng suốt nhất.

Nếu quản lý là người có chuyên môn sâu thì thật là tốt. Nhưng

chính lý do này lại đẩy chúng ta vào sự cảm dỗ khó tránh khỏi là thay vì giao cho nhân viên, chúng ta lại tự nhận lấy những phần việc khó. Hầu hết các nhà quản lý đều nhận thức được rằng họ phải ủy thác phần lớn công việc, nếu không họ sẽ không thể hoàn thành nhiệm vụ. Nhưng họ liên tục mắc phải một lỗi cố hữu khi phân chia công việc: họ giao mọi việc, trừ những phần thú vị nhất.

Dù bạn viện ra bất cứ lý do gì thì đây cũng là một sai lầm, ít nhất vì ba lý do sau:

- Nhiệm vụ của người quản lý là phân bổ toàn bộ công việc cho nhân viên. Nếu không làm được như thế, nhà quản lý cũng chỉ như người dẫn đầu của nhóm hay một nhân viên có nhiều kinh nghiệm hơn. Rắc rối này sẽ đặt người quản lý vào sự ganh đua với những nhân viên còn lại trong nhóm. Khi đó, nhân viên sẽ bức xúc bởi họ cảm thấy không được tin tưởng.

- Bạn đã hạn chế cơ hội học hỏi của nhân viên. Bạn hãy suy nghĩ một chút về điều này. Bạn luôn muốn có những nhân viên giỏi, thành thạo và có ý chí vươn lên. Nhưng khi bạn không để họ được làm những công việc mới, khó khăn và thử thách hơn, thì rõ ràng là bạn đang gạt bỏ của họ cơ hội cải thiện bản thân. Những người thực sự có năng lực sẽ bắt đầu tìm kiếm công việc mới. Và như thế, cá nhân bạn, nhóm làm việc và công ty của bạn đã thất bại.

- Bạn tự buộc mình làm việc chuyên môn, trong khi nhiệm vụ chính của bạn là quản lý. Đó là sự khác biệt rất lớn. Ở cương vị quản lý, bạn phải huấn luyện nhân viên mới, giúp những ai đang gặp khó khăn hay tham gia một dự án quan trọng của cấp trên... Có rất nhiều công việc đang chờ đợi bạn thực hiện.

Sửa sai như thế nào?

- Nếu đây là lần đầu tiên hoặc lần thứ hai bạn mắc phải sai lầm này. Hãy cân nhắc xem nhân viên nào trong nhóm có thể làm tốt nhất phần việc khó nhưng hấp dẫn kia để giao cho họ. Nếu chưa tin tưởng họ hoàn toàn, bạn phải làm gì? Bạn hãy chia nhỏ công việc thành nhiều phần và yêu cầu nhân viên đó báo cáo sau khi hoàn thành mỗi phần.

- Trường hợp bạn đã nhiều lần phạm phải sai lầm này. Nếu bạn vẫn tự nhận về mình những phần việc khó khăn và thú vị nhất trong khoảng thời gian dài và bạn chắc chắn rằng trong nhóm chưa có nhân viên nào đủ khả năng làm việc đó, bạn sẽ có hai lựa

chọn:

1. Bạn có thể giao từng phần công việc và đảm bảo rằng mỗi phần đều được hoàn thành tốt trước khi phần tiếp theo được bắt đầu.
2. Bạn có thể yêu cầu một hoặc hai thành viên trong nhóm cùng làm việc với bạn. Bạn giữ vai trò chỉ đạo, nhưng hãy giao nhiệm vụ tối đa và cụ thể cho từng người. Hãy phân công những phần việc khó, nhưng bạn tin họ có thể thực hiện được. Cuối cùng, khi xem lại toàn bộ công việc, bạn rà soát và sửa lỗi cho họ (nếu có).

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Bạn hãy thông báo rõ ràng với tất cả nhân viên, kể cả những thành viên mới, rằng bạn mong đợi họ có đủ năng lực để làm tốt mọi công việc khó khăn nhất một cách độc lập. Nếu họ cũng mong muốn điều đó, việc phân bổ nhiệm vụ sẽ dễ dàng hơn nhiều.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Bạn có thể giữ lại những công việc thử thách cho mình, nếu:

1. Phần lớn nhân viên trong nhóm của bạn đều là thành viên mới, chưa được đào tạo, trong khi công việc phải được hoàn tất sớm.
2. Những người có năng lực đang bận rộn với các công việc khó khăn khác. Nhưng nếu họ chỉ bận rộn với công việc hàng ngày thì sao? Khi ấy bạn có thể đảm nhận một số công việc quen thuộc nhằm tạo điều kiện để họ kiêm nhiệm thêm những nhiệm vụ khó khăn hơn.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Nếu bạn nhận nhiệm vụ quản lý một nhóm mà người quản lý trước luôn dành những phần công việc thử thách cho họ thì sao? Bạn sẽ phải đối mặt với hai vấn đề. Thứ nhất, các nhân viên của bạn chưa biết cách xử lý những công việc thử thách. Thứ hai, trong quan niệm của họ, đó là "việc của sếp" và khi bạn cố giao những việc này, họ sẽ bỡ ngỡ, lúng túng. Vậy bạn phải làm thế nào để thay đổi tình hình?

Hãy bình tĩnh và không nên cố thúc đẩy hay ép buộc nhân viên. Tuy nhiên, bạn cần duy trì áp lực công việc lên họ, đồng thời tìm người sẵn sàng đảm nhận công việc khó khăn ấy và nếu họ hoàn thành tốt, hãy khen ngợi họ. Gần như ai cũng thích những công việc có tính thử thách cao. Hãy dành thời gian động viên và khơi

gợi ở nhân viên mong muốn được đảm nhận những nhiệm vụ khó khăn.

3-4. Giao việc nhưng không giám sát

Tình huống

Bạn bực mình vì Bob chậm giao số liệu cho bản báo cáo hàng quý. Cuối cùng, một buổi chiều tại phòng họp, bạn đã lớn tiếng:

- Từ hôm đó đến nay tôi vẫn đợi cậu nộp bản báo cáo đấy.
- Anh bình tĩnh nào. Tôi đã hoàn thành bản báo cáo đó hơn một tuần trước và gửi đến văn phòng cấp trên rồi. Anh không nhận được một bản à? - Bob khó chịu cắt ngang.
- Không những tôi chưa nhận được bản nào, mà tôi còn chưa bao giờ yêu cầu cậu gửi trực tiếp báo cáo lên giám đốc khi tôi chưa thông qua. Cậu không biết là ông ấy rất nhạy cảm với những bản báo cáo như thế này sao? Giờ thì ông ấy đã có những thông tin cho cuộc họp ban giám đốc, còn tôi là quản lý của cậu nhưng lại chưa biết những nội dung đó.

Đến đây thì Bob bắt đầu lo lắng. Anh biết mình đã không hoàn thành công việc theo yêu cầu của người quản lý, nhưng anh vẫn không biết mình đã sai ở đâu. Bob nói:

- Anh biết đấy, tôi đã thực hiện những gì mà tôi nghĩ là ý của anh. Tôi cho rằng anh muốn tôi chịu trách nhiệm về bản báo cáo. Nếu không phải vậy, lẽ ra anh nên nói với tôi chứ.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Rõ ràng là bạn đã mắc sai lầm ngay từ khi giao việc cho Bob, thể hiện qua việc bạn không giám sát việc thực hiện, truyền đạt yêu cầu không đầy đủ nội dung cần thiết, và như thế, bạn vô tình đẩy nhân viên giàu năng lực vào thế khó. Nếu đây là một nhiệm vụ quan trọng, còn Bob là nhân viên ít tận tâm, bạn thử tưởng tượng xem điều gì có thể xảy ra.

1. Sẽ ra sao nếu bạn yêu cầu Bob làm việc cùng đại diện của công ty khác nhằm tìm hiểu về khả năng ký kết các hợp đồng hỗ trợ dịch vụ, nhưng anh ta lại trực tiếp thương thảo bản hợp đồng đó?
2. Sẽ ra sao nếu bạn yêu cầu Bob tham khảo giá cả loại máy mà bạn đang dự định mua từ nhà cung cấp này, nhưng anh ta lại cam

kết để bạn mua từ một nhà cung cấp khác?

Trong những trường hợp trên, nhiệm vụ bạn giao cho Bob có thể rất rõ ràng. Tuy nhiên, nếu anh ta không biết các giới hạn của mình, hay bạn không chỉ đạo cụ thể công việc được giao để đảm bảo rằng Bob chỉ làm những gì được yêu cầu, thì rất có thể bạn sẽ phải giải quyết các rắc rối.

Sửa sai như thế nào?

Do bản báo cáo của Bob đã được gửi đến văn phòng giám đốc, cơ hội để bạn sửa sai là quá ít. Điều duy nhất bạn có thể làm lúc này là xem lại bản báo cáo để có thể cứu vãn phần nào các lỗi sai, nếu có.

Ngay tại thời điểm bàn giao công việc, nếu bạn không đặt chế độ kiểm soát rõ ràng thì sau đó bạn sẽ không thể giám sát một cách hiệu quả. Với ví dụ trên, bạn có thể sửa sai bằng cách nhắc nhở Bob rằng các bản báo cáo của anh ấy cần phải được bạn thông qua trước (dù anh ấy đã gửi lên cấp trên) và bạn có thể điều chỉnh sai lầm này bằng cách sắp xếp thứ tự ưu tiên cho những công việc cần làm.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Khi giao việc, bạn hãy mô tả càng rõ càng tốt. Dù với bất cứ loại công việc nào, bạn cũng cần đảm bảo rằng nhân viên của bạn đã hiểu thật chính xác những gì bạn yêu cầu. Bạn giao cho Bob quyền ký kết hợp đồng hay bạn yêu cầu anh ấy tìm hiểu công việc theo kế hoạch đề ra?
- Giới hạn phạm vi quyền hạn khi thực thi công việc, kèm theo lời giải thích thỏa đáng. Hãy nói với nhân viên những gì họ được phép và những gì không được phép, đồng thời nói rõ tại sao.
- Đề ra kế hoạch giảm dần sự giám sát của bạn. Khi Bob đã trở nên thoải mái hơn với nhiệm vụ được giao, mà bạn cũng thấy yên tâm hơn với những quyết định mà anh ấy đưa ra trong quá trình thực hiện, bạn nên lập ra một kế hoạch để dần chuyển giao trách nhiệm và quyền hạn, rồi để nhân viên tự tiến hành công việc.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Đôi khi là chấp nhận được, nếu bạn giao việc cho một nhân viên mà mình hoàn toàn tin tưởng, đến độ bạn cảm thấy không cần giám sát mà vẫn không có vướng mắc nào xảy ra. Nếu nhóm của

bạn có những nhân viên giàu năng lực như vậy và bạn đã làm việc với họ trong thời gian đủ dài để tạo được lòng tin cũng như sự tôn trọng lẫn nhau, thì bạn thực sự là người quản lý may mắn.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Công việc quản lý mang tính nghệ thuật nhiều hơn khoa học. Việc nhận ra mức độ kiểm soát liên quan chủ yếu đến kinh nghiệm và trực giác của mỗi người. Các tình huống khác trong cuốn sách này có thể giúp bạn tìm ra thể cân bằng hợp lý giữa việc để nhân viên tự chủ với sự kiểm soát khi phân công nhiệm vụ.

3-5. Giao không đúng việc

Tình huống

- Katrina, cô hãy thông báo với George Munica rằng anh ấy không thể trì hoãn việc lắp đặt hệ thống này nữa. Nếu anh ấy không làm, tôi sẽ tìm người khác. - Bạn nói với trợ lý.

- Việc này không công bằng với George. Anh đang buộc anh ấy phải thông báo với sếp của mình rằng anh ấy làm việc không hiệu quả. Một khi anh thay người, George sẽ phải gánh chịu mọi búa rìu dư luận vì sự yếu kém của mình đấy! - Katrina phản đối.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Một số nhiệm vụ đòi hỏi người quản lý phải trực tiếp giải quyết bằng quyền hạn và trách nhiệm của mình. Nếu bạn giao việc này cho những nhân viên không đủ thẩm quyền, hậu quả có thể sẽ rất nghiêm trọng, chẳng hạn như mất uy tín với khách hàng quan trọng, khiến cấp trên của bạn nổi giận, các nhân viên của bạn nghĩ rằng bạn không thật sự nghiêm túc trong công việc...

Sửa sai như thế nào?

Bạn nên rút lại yêu cầu của bạn và lên lịch hẹn gặp George. Trong buổi nói chuyện, nếu anh ấy xác nhận không thể hoàn thành việc lắp đặt hệ thống đúng hạn, bạn hãy nêu ra những lý do cụ thể để thay thế người khác.

Làm thế nào để tránh mắc sai lầm tương tự?

• Hãy đặt mình vào vị trí nhân viên. Bất cứ khi nào bạn quyết định giao nhiệm vụ không mấy dễ chịu cho ai đó, bạn thử hình dung khi chính mình được giao công việc này, bạn sẽ cảm thấy thế nào.

• Xác định những nhiệm vụ không nên giao phó. Bạn hãy tự hỏi:

1. Đây có phải là một công việc đòi hỏi chuyên môn đặc biệt hay không?
2. Nhiệm vụ này có gây ra những hậu quả nghiêm trọng đối với tổ chức hay người đang chịu trách nhiệm thực hiện không?
3. Nhiệm vụ này có liên quan đến vấn đề đánh giá công việc đối với nhân viên trực tiếp của bạn không?

Nếu câu trả lời là "Có" thì đó là những công việc bạn không nên giao cho nhân viên.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Chắc chắn là không có trường hợp nào cả và chúng tôi cũng không cần lý giải gì thêm. Hiếm khi bạn có thể giao phó những loại công việc vừa nhắc ở trên mà không làm ảnh hưởng đến chính bạn hay thành tích làm việc của cả nhóm.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Để có thể giao việc cho nhân viên một cách hợp lý, trước tiên bạn hãy đặt mình vào vị trí nhân viên đó để tìm hiểu cảm xúc của họ khi tiếp nhận công việc này. Không phải lúc nào cảm giác của bạn cũng đúng, nhưng theo thời gian, bạn sẽ có thêm nhiều kinh nghiệm. Không có công thức chung cho các nhà quản lý giỏi. Chúng tôi chỉ mang đến bạn những chỉ dẫn cơ bản cùng các chuẩn mực nhằm giúp bạn đưa ra quyết định hợp lý nhất.

3- 6. Giao việc quá chi tiết

Tình huống

- Clem này, anh sẽ chịu trách nhiệm theo dõi bảng cân đối kế toán để đảm bảo rằng ngân sách không bị bội chi. Khi anh nhìn thấy cột này vượt quá 130.000 đô-la, hay cột này quá 27.000 đô-la, hoặc khi hai cột này cộng lại với nhau vượt quá số liệu ở cột này...
- Bạn bắt đầu hướng dẫn nhân viên của mình.

Và trong vòng một tiếng đồng hồ, bạn cố giải thích cho Clem ý nghĩa của từng dữ liệu trong bảng cân đối kế toán, dù những gì anh ấy cần làm chỉ là so sánh một vài số liệu trong bản báo cáo quý và thông báo cho bạn, nếu phát hiện thấy chúng không khớp nhau.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Điều này mới nghe có vẻ kỳ quặc, bởi chúng tôi đã từng khuyên bạn nên dành thời gian giúp nhân viên hiểu rõ về công việc, về nhiệm vụ được giao, về mối liên kết giữa các bộ phận trong công ty... Vậy tại sao bây giờ chúng tôi lại khuyên bạn đừng giao việc cho nhân viên một cách quá chi tiết? Bởi khi đó, nhiệm vụ được giao có thể phát sinh nhiều vấn đề hơn.

1. Việc có quá nhiều chi tiết sẽ khiến cho nhiệm vụ trở nên không rõ ràng. Khi bạn rời khỏi bàn của Clem, liệu anh ấy có biết rằng nhiệm vụ của mình chỉ là quan tâm đến những số liệu về chi tiêu, chứ không phải giám sát toàn bộ hệ thống kế toán?

2. Khi đưa ra quá nhiều chi tiết, bạn sẽ làm "nhiều" thông tin và có thể Clem sẽ không tiếp thu được hết lượng thông tin bạn đưa ra. Kết quả là anh ấy sẽ không có cái nhìn tổng thể về công việc mình phải thực hiện.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Hãy chia nhỏ công việc thành một chuỗi chỉ dẫn ngắn gọn để giúp nhân viên của bạn hiểu rõ từng chi tiết.

Bước 1: Chỉ đưa ra những chi tiết quan trọng. Trong đó, bạn nêu rõ mục tiêu của công việc và kết quả kỳ vọng. Thông tin phục vụ cho công việc có thể tìm thấy ở đâu? Kiến thức cần thiết để xử lý và đánh giá thông tin cần tìm là gì? Và cuối cùng là ý nghĩa của công việc được giao.

Bước 2: Bổ sung những thông tin còn thiếu. Trong quá trình thực hiện, với những thông tin nhận được ban đầu, nhân viên của bạn có thể sẽ gặp phải một số vấn đề không giải quyết được. Đây là lúc bạn bổ sung thêm các thông tin chi tiết hơn nhằm giúp họ đi đúng hướng.

Bước 3: Hãy để nhân viên trở thành chuyên gia trong lĩnh vực của họ. Trong bước này, những chi tiết và mức độ thành thạo trong công việc mà bạn đòi hỏi ở nhân viên là rất cao. Tuy nhiên, hãy chú ý rằng đây là lúc bạn bắt đầu mắc phải sai sót được đề cập ở trên. Nhà quản lý giỏi phải biết thời điểm kết thúc vai trò và để nhân viên trở thành chuyên gia trong lĩnh vực của họ.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Trước khi giao cho nhân viên cấp dưới bất kỳ nhiệm vụ nào, bạn

cần làm rõ các vấn đề sau: yêu cầu công việc, những dữ liệu (hay công cụ) phục vụ cho công việc, kiến thức và kỹ năng cần áp dụng, mục đích hay ý nghĩa của công việc... Khi bạn cung cấp đầy đủ các thông tin nêu trên, nhân viên của bạn sẽ có tất cả mọi thứ cần thiết để bắt đầu công việc.

3- 7. Giao công việc được thực hiện kém chất lượng cho nhân viên khác hoàn tất

Tình huống

Cầm xấp giấy tờ trong tay, bạn nói với Tito:

- Tito này, tôi biết trong bộ phận của chúng ta, anh là người có khả năng dự đoán xu hướng tốt nhất. Số báo cáo này tôi vừa lấy ở chỗ Christian. Tôi nghĩ anh ấy đã sử dụng một vài số liệu không đáng tin cậy hoặc đã sai sót trong việc tính toán, bằng chứng là chúng chẳng nói lên điều gì cả. Anh có thể kiểm tra và chỉnh sửa lại không?

Tại sao đây lại là sai lầm?

Trước tiên, sẽ không hiệu quả khi bạn yêu cầu Tito sửa lại công việc mà Christian đã làm, bởi anh không nắm được cách Christian tính toán để đưa ra số liệu. Như vậy, Tito sẽ phải tính toán lại một cách độc lập, sau đó so sánh với những con số của Christian để tìm chỗ sai.

Nhưng nghiêm trọng hơn là khi bạn giao cho Tito xử lý lại phần công việc không đạt yêu cầu của Christian, bạn đã lấy đi cơ hội để Christian nhận ra sai sót của mình để rút kinh nghiệm cho những lần sau.

Sửa sai như thế nào?

Bạn hãy cho Christian biết bản báo cáo đó có sai sót, sau đó yêu cầu Christian hợp tác với Tito nhằm kiểm tra lại mọi số liệu và phép tính để tìm ra sai sót.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Hãy đảm bảo nhân viên của bạn hiểu rõ rằng họ phải chịu trách nhiệm về chất lượng công việc do mình thực hiện. Nếu kết quả chưa đạt, bạn hãy yêu cầu làm lại. Nếu nhân viên cần được hướng dẫn, bạn hãy chỉ định một nhân viên khác có kinh nghiệm hơn giúp đỡ họ, nhưng sự trợ giúp này chỉ nên dừng ở mức chỉ dẫn.

Khi tự thực hành công việc, chúng ta sẽ tiến bộ nhanh hơn so với việc chỉ quan sát người khác làm. Hiệu quả công việc của Christian sẽ không được cải thiện, nếu anh không có cơ hội rút kinh nghiệm từ chính những sai sót của mình.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Không trường hợp nào cả. Ngay cả trong trường hợp khẩn cấp, bạn cũng nên yêu cầu chính người đã làm công việc này chỉnh sửa toàn bộ sai sót.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Nâng cao hiệu quả làm việc nghĩa là bạn yêu cầu nhân viên của mình thay đổi, nhưng nếu bạn không đặt ra các hình thức thưởng phạt rõ ràng, họ sẽ khó có những biến chuyển rõ rệt. Các hình thức thưởng phạt đóng vai trò quan trọng nhằm tạo động lực làm việc. Hành động kịp thời nhằm tránh những hậu quả đáng tiếc (như việc phải làm đi làm lại một công việc thực hiện kém cỏi) có thể là một động lực mạnh mẽ để thay đổi. Tuy nhiên, để có được những thay đổi dài hạn, bạn cần thể hiện sự ủng hộ và động viên tích cực: Hãy ghi nhận ngay khi nhân viên của bạn có những bước tiến bộ ban đầu. Có như vậy, họ mới có động lực để tiếp tục cố gắng.

3- 8. Để nhân viên giao việc cho bạn

Tình huống

- Tricia, chúng ta cần sắp xếp cuộc gặp gỡ với đối tác Consolidated Cartage (CC) vào tháng tới. Chúng ta sẽ phải tìm địa điểm và nhà hàng cho buổi họp hôm đó, thông báo đến các nhân viên trong công ty, liên lạc với bên CC... và nhiều công việc khác nữa. - Bạn trao đổi với nhân viên.

- Không vấn đề gì! Tôi nghĩ rằng anh nên liên lạc với bên CC và thông báo cho mọi người trong công ty, còn tôi sẽ đảm nhận việc tìm địa điểm và đặt nhà hàng. Anh thấy như vậy được không? - Tricia đáp lại.

- Đồng ý. Chúng ta sẽ gặp nhau vào tuần tới để kiểm tra tiến độ công việc.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Trên thực tế, bạn không thể tự mình giải quyết mọi việc, thế nên

bạn mới cần đến đội ngũ nhân viên. Khi để nhân viên giao việc cho mình, bạn đã gây ra hai vấn đề sau:

1. Bạn không tận dụng hết khả năng của nhân viên. Tính hiệu quả của cả bộ phận sẽ giảm xuống theo số lượng công việc bạn hoàn thành.

2. Đôi lúc, khi vấn đề thuộc lĩnh vực chuyên môn của nhân viên, việc để họ ra quyết định có thể mang đến hiệu quả cao hơn. Tuy nhiên, khi bạn cho phép nhân viên giao nhiệm vụ cho mình, bạn đã đảo ngược quy trình ra quyết định. Khi đó, bạn trở thành nhân viên, còn nhân viên lại trở thành cấp trên của bạn.

Sửa sai như thế nào?

Rất dễ dàng. Bạn hãy từ chối nhận "nhiệm vụ" mà nhân viên giao ngược lại cho bạn!

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Hãy thận trọng. Một số nhân viên rất khôn khéo trong cách giao ngược công việc cho cấp trên, mà đa số những người này đều tỏ ra dễ chịu và nhìn bề ngoài, họ rất có tinh thần hợp tác.

Bằng kinh nghiệm và hiểu biết về thói quen, khả năng làm việc của từng nhân viên, bạn có thể nhận ra khi nào họ thực sự gặp khó khăn, còn trong tình huống nào họ đang cố đùn đẩy công việc cho bạn.

Hãy từ chối yêu cầu một cách lịch sự, nhưng kiên quyết. Gợi ý cách giúp nhân viên giải quyết vấn đề mà họ đưa ra cũng là cách hay để nhân viên hiểu rằng không nên giao việc ngược lại cho cấp trên.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Sai lầm này chỉ được tạm chấp nhận trong trường hợp nhân viên không đủ năng lực hay thẩm quyền để đàm phán, hoặc họ đang thực sự gặp khó khăn và cần sự trợ giúp của bạn.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Trong thực tế, nếu nhân viên được trao cơ hội để thực hiện một dự án hoàn chỉnh, họ thường ít khi tìm cách giao lại công việc cho cấp trên, không giống như khi họ phải nhận những công việc nhỏ nhặt, tẻ nhạt. Việc hoàn thành một dự án lớn hay một khâu quan

trọng sẽ đem lại cho nhân viên cảm giác hạnh phúc và tự hào.

3- 9. Để nhân viên xử sự kiểu "đó không phải là công việc của tôi"

Tình huống

- Tom này, cậu có thể thực hiện phần đồ họa cho tiết học mà Denise sẽ giảng dạy vào tuần tới không? Kaye dự định làm, nhưng cô ấy lại đang nghỉ ốm và tôi không chắc cô ấy sẽ kịp trở lại làm việc để hoàn thành trước khi lớp học bắt đầu. - Bạn trao đổi với nhân viên.

- Với tôi, việc này không thành vấn đề, nhưng Billy ngồi không mấy ngày nay rồi. Anh ấy cũng có hiểu biết về đồ họa như tôi, có lẽ còn tốt hơn tôi. Ngoài ra, đồ họa không phải công việc của tôi! - Tom trả lời.

- Billy đang chuẩn bị cho dự án khác và tôi luôn phải để cậu ấy ở trạng thái sẵn sàng cho công việc. Nhưng tôi sẽ cố thuyết phục cậu ấy nhận thêm phần việc này. - Bạn tỏ ra thất vọng.

Trong cuộc trao đổi này, bạn cảm thấy khó chịu, nhất là khi Tom nói "Đồ họa không phải công việc của tôi!".

Như vậy là sao? Đó cũng là một phần công việc của tất cả mọi người mà!

Tại sao đây lại là sai lầm?

Ở đây, sai sót xuất phát từ suy luận của bạn là trong hoàn cảnh khó khăn, mọi người sẽ hợp tác và giúp đỡ lẫn nhau. Có rất nhiều công việc phát sinh theo thời gian, tuy không nằm trong bản mô tả công việc chính thức, nhưng chúng ta vẫn phải hoàn thành.

Khi nhân viên được phép chọn lựa những việc sẽ làm và những việc không làm nghĩa là bạn đã mất quyền quản lý và điều hành hoạt động bộ phận của mình. Lúc đó, những nhiệm vụ quan trọng có thể sẽ không được thực hiện, bởi chúng không thuộc trách nhiệm của bất cứ nhân viên cụ thể nào trong nhóm. Hoặc bạn phải thuyết phục những nhân viên chăm chỉ và trung thành nào đó nhận lãnh trách nhiệm, nhưng các nhân viên đó sẽ cảm thấy họ đang bị lợi dụng.

Những rắc rối trên đã nói lên đủ lý do của một sai lầm chưa?

Sửa sai như thế nào?

Bạn hãy tỏ thái độ cứng rắn. Khi Tom trả lời rằng "đồ họa không thuộc phần việc của tôi", bạn hãy đáp lại: Khi đồng nghiệp gặp hoàn cảnh khó khăn thì mọi người đều phải giúp đỡ. Tôi sẽ đánh giá rất cao, nếu chiều nay cậu đến nói chuyện với Denise và tìm hiểu xem anh ấy cần hỗ trợ những gì.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Hãy đảm bảo nhân viên của bạn hiểu rằng công việc của họ không chỉ giới hạn trong bản mô tả công việc chính thức.
- Chúng tỏ sự linh hoạt của bạn khi giúp đỡ người khác.
- Khen thưởng những nhân viên sẵn lòng hỗ trợ đồng nghiệp.
- Không để nhân viên trả lời "không" với công việc được giao.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Nếu nhân viên từ chối nhiệm vụ, người quản lý cần cân nhắc những lý do họ đưa ra. Các vấn đề như thiếu kỹ năng, áp lực thời gian từ những nhiệm vụ khác, thậm chí gợi ý về một nhân viên khác đang nhàn rỗi hoặc có khả năng thực hiện nhiệm vụ... đều là những thông tin đáng lưu tâm. Bạn hãy xem xét thật kỹ những phản đối ấy trước khi quyết định có nên giao nhiệm vụ cho nhân viên đó hay không.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Tầm nhìn của tổ chức không chỉ được tạo bằng những lời hoa mỹ mô tả tương lai tươi sáng, mà cần được bồi đắp từng ngày, khi tất cả mọi thành viên đều nỗ lực vì thành công của tập thể. Khi nhận ra mình là một phần của tập thể, cùng làm việc để hướng đến tầm nhìn và mục tiêu chung, nhân viên sẽ ít phản đối những công việc giúp nhóm đạt tới thành quả ấy và sẽ không có nhân viên nào phản đối rằng "đó không phải là việc của tôi".

Chương 4

SAI LẦM KHI XỬ LÝ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

4- 1. Bỏ qua ý kiến phản hồi của khách hàng

Tình huống

Tôi đã nhiều lần nói với anh rằng khách hàng đó không hài lòng với khóa đào tạo đa phương tiện mà bên ta đang triển khai cho họ.

- Ali này, tôi đã nói với anh rằng không nên lãng phí công sức vào vấn đề đó. Có phải khi bắt đầu tìm hiểu nhu cầu của đối tác, chúng ta đã phỏng vấn họ một cách cởi mở không? Chúng ta cũng đã giải thích rõ ràng những vấn đề mà hai bên cùng thỏa thuận và ký kết, đúng không?

- Đúng vậy, nhưng... - Ali ngập ngừng trả lời.

- Vậy anh vẫn thực hiện đúng theo những gì đã thỏa thuận chứ?

- Ồ, chắc chắn rồi, nhưng.

- Ali này, họ là người đưa ra quyết định và kiên định với ý kiến đó. Khách hàng đã nói chính xác những gì họ muốn và tôi hy vọng họ không thay đổi ý kiến. Anh cứ tiếp tục triển khai khóa học, còn phản ứng của họ, cứ để tôi giải quyết!

Tại sao đây lại là sai lầm?

Có thể xảy ra hai khả năng khi nhóm làm việc của bạn cung cấp sản phẩm hay dịch vụ phức tạp cho khách hàng. Thứ nhất, bạn sẽ gặp khó khăn trong việc giúp khách hàng xác định chính xác họ

cần gì. Thứ hai, nếu khoảng thời gian từ khi thỏa thuận tới lúc bàn giao sản phẩm cuối cùng quá dài, khách hàng có thể thay đổi nhu cầu. Và dù bạn cung cấp khóa đào tạo, chương trình máy tính, dịch vụ tư vấn quốc tế hay bất cứ thứ gì, thì thực tế này vẫn luôn luôn đúng.

Bạn đang thực hiện dự án nhưng không giữ liên lạc thường xuyên với khách hàng - đó chính là sai lầm và điều này sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc.

Sửa sai như thế nào?

Sửa chữa sai lầm này rất khó khăn do bạn đã tạo ra tiền lệ không sẵn sàng lắng nghe ý kiến phản hồi của khách hàng. Nhưng nếu muốn sửa sai thì bạn hãy lập tức liên lạc với khách hàng và đề nghị gặp họ để trao đổi về vấn đề nhằm tìm thấy hướng giải quyết phù hợp.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Bạn hãy làm theo những gợi ý dưới đây:

- Không bao giờ nghĩ rằng bản thỏa thuận đã chứa đựng tất cả những điều khách hàng muốn: Thỏa thuận thường được thể hiện rõ ràng trên giấy, mỗi bên thực hiện những việc khác nhau nhằm đạt được kết quả chung. Tuy nhiên, mỗi bên lại có các chuyên môn khác nhau nên sẽ có những cách hiểu không giống nhau. Những người cung cấp thông tin đưa ra một ý kiến, trong khi những người tiếp nhận sản phẩm lại có ý kiến khác. Thông tin quan trọng thay đổi gần như ngay sau khi thỏa thuận được ký kết.

Vì thế, việc bám sát bản thỏa thuận thôi chưa đủ. Đôi khi vấn đề cốt yếu cần thay đổi và bạn phải có trách nhiệm lên kế hoạch đáp ứng sự thay đổi đó.

- Hãy lập một hệ thống ghi nhận và xử lý thông tin để đảm bảo nhân viên của bạn nhận được phản hồi liên tục từ khách hàng.

- Luôn sẵn sàng lắng nghe và thương lượng bất cứ thời điểm nào. Nếu dự án đã đi được nửa chặng đường và sự thay đổi làm phát sinh khối lượng công việc quá lớn so với dự kiến, cả bạn và khách hàng đều sẽ gặp rắc rối.

Lúc này, kỹ năng lắng nghe và thương lượng trở nên đáng giá. Nhân viên của bạn phải lắng nghe để thấu hiểu mối quan tâm chủ yếu và đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, không phải

bất cứ yêu cầu thay đổi nào của khách hàng cũng hợp lý, vậy thì bạn cần vận dụng kỹ năng thương lượng và hy vọng khách hàng cùng hợp tác để tìm ra giải pháp thay thế hợp lý cho cả hai bên.

- Vẫn còn nhiều việc phải làm. Trước khi dự án được bàn giao và khách hàng hoàn toàn hài lòng với sản phẩm, công việc của bạn vẫn được xem là "chưa hoàn thành".

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Bỏ qua ý kiến phản hồi của khách hàng là sai lầm không bao giờ được chấp nhận!

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Sản phẩm hay dịch vụ do bạn cung cấp càng phức tạp thì sự tham gia đóng góp ý kiến của khách hàng trong quá trình thương thảo và thực hiện hợp đồng càng trở nên quan trọng. Dù hệ thống Quản lý chất lượng đồng bộ (Total Quality Management - TQM) là công cụ hữu hiệu, nhưng lại chưa hẳn đã phù hợp để áp dụng trong trường hợp này.

Đối với các công đoạn sản xuất khác nhau và những sản phẩm hay dịch vụ đặc thù thì việc áp dụng TQM không thể đạt hiệu quả tối ưu. Do đó, bạn vẫn cần bản thỏa thuận và những quy trình phù hợp cho tất cả các hoạt động thường nhật nhằm hỗ trợ cho việc hình thành và phát triển sản phẩm. Nhưng yếu tố quan trọng để đạt kết quả tốt nhất là sự tham gia của khách hàng ở mọi công đoạn. Điều đó không có nghĩa là bạn đẩy hết trách nhiệm cho khách hàng (và chắc chắn họ không sẵn sàng làm việc đó thay bạn) hay lên lịch họp dày đặc để họ đánh giá quá trình thực hiện. Thay vào đó, hãy sắp xếp để hai bên trao đổi với nhau mỗi khi cần thiết để khách hàng nắm bắt được phương hướng tiến hành dự án, qua đó đặt vấn đề thay đổi bất cứ chi tiết nào trong quy trình, nếu họ cảm thấy cần thiết.

4- 2. Áp đặt quan điểm của bạn lên khách hàng

Tình huống

- Bộ phận Bảo trì vừa mới gọi điện. Họ muốn chúng ta tăng thêm điều kiện về số năm kinh nghiệm trong kế hoạch thăng tiến mà chúng ta thiết kế cho họ.
- Barb vừa thông báo vừa thả mình xuống ghế.

- Vậy điều kiện đó thế nào?

- "Kinh nghiệm" phải chiếm 40% trên tổng số điểm đánh giá, chúng ta chú ý đến những nhân viên lành nghề với kinh nghiệm trên ba năm.

- Barb này, tôi thấy yêu cầu đó là quá cao, đặc biệt trong tình hình hiện tại, khi công ty đang nhấn mạnh vào năng lực chứ không phải kinh nghiệm. Cô nghĩ sao về việc này?

- Vâng, tôi cũng nghĩ như vậy. Anh biết những người bên Bảo trì thủ cựu như thế nào rồi! Nếu chúng ta đồng ý lần này thì có khi họ sẽ tăng yêu cầu số năm kinh nghiệm cũng nên.

- Được rồi, cô hãy gọi cho họ và nói rằng chúng ta đã cân nhắc đề nghị của họ, nhưng chúng ta cho rằng đó không phải là những gì tốt nhất cho họ.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Barb đề cập đến yêu cầu của bộ phận Bảo trì với người quản lý và cả hai trao đổi xung quanh vấn đề đó. Nhưng thay vì cùng bộ phận Bảo trì thảo luận và quyết định, họ lại tự quyết định. Họ đã sai lầm khi tự ý áp đặt quan điểm của mình lên đối tác. Chắc chắn là khi đó, họ có thể sẽ bỏ qua một số điểm quan trọng đối với bộ phận Bảo trì.

Sửa sai như thế nào?

Vấn đề sẽ trở nên đơn giản nếu người quản lý kịp thời nói lại với Barb trước khi cô thông báo cho phía Bảo trì. Trong trường hợp Barb đã gọi điện báo cho bên Bảo trì về quyết định của họ, mọi chuyện sẽ phức tạp hơn. Lúc này, người quản lý nên trực tiếp gọi điện cho Bảo trì và thảo luận với người quản lý của họ. Giả sử bên Bảo trì trả lời rằng "Đây đúng là vấn đề quan trọng", người quản lý cần phản ứng nhanh và cũng cần đảm bảo rằng câu trả lời sẽ không ảnh hưởng đến nhân viên của mình, cụ thể là Barb. Và lúc này, mọi việc lại trở về đúng quỹ đạo và bên Bảo trì phải đưa ra lý lẽ của họ.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

• Luôn tâm niệm rằng bạn không hiểu rõ nhu cầu của khách hàng như bạn nghĩ: Cách duy nhất để bạn hiểu rõ nhu cầu của khách hàng là liên tục lắng nghe họ. Những doanh nghiệp không nhanh tay hành động sẽ không thể nắm bắt được mong muốn của khách hàng. Tuy nhiên, họ thường không nhận ra rằng đây là vấn đề hệ trọng. Họ tin rằng họ biết rõ khách hàng và tiếp tục hành động

nếu thể mình thực sự thấu hiểu nhu cầu của người khác. Nếu luôn hành động như thế, họ sẽ thất bại và mất dần khách hàng.

- Bạn hãy giữ mối liên lạc thường xuyên và gần gũi với mọi khách hàng, ngay cả khi không tiến hành dự án nào. Như vậy, bạn sẽ hiểu được điều gì là quan trọng với khách hàng để qua đó gợi ý những hình thức bổ sung mà nhóm làm việc của bạn có thể giúp họ.

- Nhắc nhở nhân viên không được áp đặt quan điểm cá nhân lên khách hàng: Luôn nhớ rằng mỗi ngành nghề đều có những tiêu chuẩn riêng để đánh giá thế nào là một sản phẩm hay dịch vụ tốt.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Không bao giờ và trong bất cứ hoàn cảnh nào!

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Là người quản lý, bạn nên lắng nghe mọi khách hàng của mình nhằm nắm bắt kịp thời nhu cầu cũng như các vướng mắc của họ. Có hai kiểu khách hàng đặc biệt mà bạn cần quan tâm, bởi vì họ thường mang đến cho bạn những gợi ý cải tiến có giá trị trong việc cung cấp sản phẩm hay dịch vụ.

1. Những khách hàng trung thực. Đa số khách hàng nói rằng họ hài lòng với dịch vụ của bạn. Tuy nhiên, một vài người trong số họ sẽ gặp bạn và nói thẳng những gì họ nghĩ về sản phẩm do bạn cung cấp. Hãy tôn trọng và lắng nghe họ bởi họ đang giúp bạn đánh giá một cách trung thực và khách quan về chất lượng sản phẩm/dịch vụ của chính bạn.

2. Những khách hàng cấp tiến. Trong số khách hàng của bạn có một vài người có tầm nhìn xa, có thể dự đoán môi trường làm việc trong tương lai gần. Nếu nghiêm túc lắng nghe và đặt đúng câu hỏi, bạn sẽ thu được những thông tin vô giá về hướng phát triển cho bộ phận của mình trong tương lai.

Vì vậy, nếu bạn cứ áp đặt quan điểm của mình lên khách hàng, bạn sẽ làm tổn hại đến khách hàng và cả bản thân mình.

4-3. Không để nhân viên giải quyết vấn đề với khách hàng

Tình huống

- Sếp à, tôi biết ở đó có vấn đề, nhưng tôi có thể giải quyết được. -

Jonathan trình bày với người quản lý.

- Jonathan này, tôi thực sự đề cao tinh thần của anh, nhưng tôi nghĩ mình nên tự xử lý thì hơn. Bên kế toán đang có vẻ không hài lòng với chúng ta.

- Đúng thế. Nhưng tôi hiểu rõ vấn đề và cả những người có liên quan. Hãy để tôi làm việc với họ vài ngày đã. Nếu đến lúc đó chúng tôi vẫn chưa giải quyết được vấn đề, tôi sẽ cầu cứu anh. - Jonathan thật thà đáp lại.

- Rất tiếc, tôi không thể mạo hiểm. Tôi sẽ tự gọi cho Sven Hansen xem có thể cùng giải quyết vấn đề này hay không. Nếu những vấn đề này được xử lý, tôi sẽ rất vui khi các bạn tiếp tục dự án.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Ở tình huống trên, người quản lý đã gửi đến Jonathan các thông điệp:

1. Tôi không tin tưởng khi giao vấn đề này cho anh giải quyết.
2. Khi phát sinh những vấn đề lớn, tôi nghĩ anh chưa đủ khả năng để xử lý.
3. Tôi nghĩ có khi chính anh là người gây ra chuyện này, nhưng để tôi xem lại đã.

Sau cuộc trò chuyện, bạn nghĩ phản ứng của Jonathan sẽ thế nào? Lần tới, nếu phát sinh vấn đề tương tự, có thể Jonathan sẽ giấu nhẹm đi và tiếp tục làm việc cho tới khi anh ấy không thể kiểm soát tình hình, hoặc do không muốn chuốc lấy phiền phức nên Jonathan sẽ chuyển sang cho bạn. Dù anh ấy chọn cách nào, bạn cũng là người thua cuộc.

Còn một lý do nữa khiến bạn trở thành người thất thế là việc tự mình giải quyết vấn đề. Khi làm như vậy, bạn đã vô tình khiến khách hàng hiểu rằng nhân viên của mình không xử lý được những vấn đề phức tạp, thế nên những lần sau họ sẽ trực tiếp gặp và trao đổi với bạn mọi vấn đề. Nhưng liệu vấn đề đó có thật sự cần bạn giải quyết không?

Sửa sai như thế nào?

Bạn nên trao đổi với Jonathan, nói với anh ấy rằng bạn đã suy nghĩ kỹ và rất muốn anh ấy chịu trách nhiệm xử lý vấn đề này. Có thể

bạn thỏa thuận rằng trong quá trình thực hiện, anh ấy sẽ phải thường xuyên báo cáo với bạn và khi đã giao việc cho anh ấy, bạn sẽ không tham gia nữa. Đồng thời, bạn hãy cho Jonathan biết rằng bạn luôn sẵn sàng giúp đỡ và hy vọng anh ấy tự giải quyết được vấn đề.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Nói rõ với nhân viên rằng khách hàng là của họ, không phải của bạn.
- Nói rõ với khách hàng rằng nhân viên của bạn sẽ chịu trách nhiệm chăm sóc họ.

Cách làm của bạn có thể được chấp nhận trong trường hợp nào?

Có thể được chấp nhận, khi nhân viên đang học việc và liên tục ước lượng sai những vấn đề có thể xử lý, hoặc khi nhân viên quyết tâm giải quyết tất cả các vướng mắc của khách hàng bất kể mức độ phức tạp. Ngay cả trong những trường hợp này, bạn cũng chỉ nên trao đổi cách xử lý vấn đề với nhân viên rồi để họ tự giải quyết.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Những chuyên gia thực thụ có thể biết chính xác đâu là thời điểm họ không còn kiểm soát được vấn đề và cần sự giúp đỡ. Bạn có muốn nhân viên của mình làm việc như những chuyên gia thực thụ không? Bạn muốn nhân viên tự chịu trách nhiệm trước khách hàng, nhưng bạn cũng cần đảm bảo rằng họ không phải giải quyết công việc quá khả năng để tránh gây rắc rối cho bạn và chính họ. Bởi xét cho cùng, khách hàng của họ cũng chính là khách hàng của bạn.

4- 4. Đối xử với mọi khách hàng như nhau

Tình huống

- Winnie, chuyện này là thế nào? Tôi thấy nguyên liệu được chuyển đến bộ phận cung cấp trước bộ phận tiếp thị. Nếu tôi nhớ không lầm thì chúng ta nhận được yêu cầu từ bên tiếp thị trước đúng không?

- Vâng, đúng thế! Nhưng cách đây vài ngày, bên cung cấp có điện thoại hỏi chúng ta có thể thực hiện yêu cầu của họ sớm hơn không. Tôi đã thương lượng với phía tiếp thị, và họ nói không có

vấn đề gì, miễn là chúng ta gửi nguyên liệu cho họ vào thứ Hai. Vì thế, chúng tôi xử lý công việc của bên cung cấp và chuyển cho họ trước, sau đó tiếp tục công việc để sáng sớm thứ Hai giao cho phía tiếp thị.

- Tôi nghĩ cô chỉ muốn giúp đỡ họ và thực sự tôi không hài lòng về việc này. Chúng ta đã đưa ra quy định là phải đối xử bình đẳng với mọi khách hàng. Ở đây không có ngoại lệ, cô cũng biết tôi vừa từ chối một vài yêu cầu tương tự vì họ đòi ưu tiên. Từ nay trở đi, cô đừng lặp lại hành động này nhé!

Tại sao đây lại là sai lầm?

Bất cứ nhóm làm việc nào cũng xác định rằng mọi khách hàng đều phải được đối xử như nhau. Tuy nhiên, đối xử với khách hàng và đáp ứng yêu cầu của họ trong những trường hợp đặc biệt là hai khía cạnh hoàn toàn khác nhau. Trong tình huống trên, người quản lý đã sai lầm khi áp dụng nguyên tắc một cách cứng nhắc và coi đó là tiêu chí làm việc của bộ phận mình, nhưng rồi chính việc này lại gây khó khăn trong việc cung cấp dịch vụ cho từng khách hàng.

Sửa sai như thế nào?

Trong tình huống trên, sai lầm có thể được giải quyết khá đơn giản. Giả định người quản lý nhận ra vấn đề ngay lúc Winnie chưa kịp ra khỏi văn phòng, anh có thể nói: Winnie này, những gì tôi vừa nói có thể hơi gay gắt, vì trong trường hợp này cô đã xử lý đúng. Nhưng từ lần sau, nếu khách hàng yêu cầu được ưu tiên, cô hãy đến văn phòng gặp tôi và chúng ta sẽ cùng trao đổi xem có thể ưu tiên cho họ mà vẫn đảm bảo tính công bằng hay không.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Bạn hãy suy nghĩ về việc cung cấp dịch vụ khác biệt cho mỗi khách hàng, bởi đây là một trong những mục tiêu mà bất cứ công ty hay tổ chức nào cũng nên nỗ lực để đạt được. Dịch vụ chuyên biệt hóa cần dựa trên nhu cầu thực tế của khách hàng, chứ không phải do thiện cảm hay tâm ảnh hưởng của họ.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Tính chất của sản phẩm/dịch vụ cung cấp càng phức tạp, bạn càng gặp khó khăn trong việc "đối xử với mọi khách hàng như nhau". Mỗi khách hàng có nhu cầu khác nhau: một bên muốn hoàn thành nhanh chóng, nhưng phía khác lại chú trọng đến chất

lượng. Đồng thời, yêu cầu của khách hàng cũng thay đổi liên tục khiến bạn khó dự đoán mình cần những nguồn lực gì và khi nào cần để đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Đây là lúc bạn và khách hàng gặp rắc rối vì những thay đổi ngoài dự định có thể phá vỡ kế hoạch chung.

Vậy bạn phải làm gì? Đầu tiên, bạn hãy đưa ra cho khách hàng những điều khoản thỏa thuận thực tế nhất có thể, đồng thời xác định những phương án dự phòng. Trên cơ sở đó, bạn hãy sắp xếp một nhân viên hoặc nhóm nhỏ chịu trách nhiệm với từng khách hàng hay dự án cụ thể. Một khi khách hàng đưa ra yêu cầu đặc biệt, nhân viên hoặc nhóm phụ trách đó nên kịp thời đề nghị bổ sung thêm nguồn lực để hoàn thành công việc.

4- 5. Không nhận ra rằng nhu cầu của khách hàng đang thay đổi

Tình huống

- Sếp à, bộ phận thiết kế bao bì vừa gọi điện và họ muốn ngày mai chúng ta phải hoàn tất đơn hàng mua phần mềm mới cho họ.

- Mike, cậu đang nói gì vậy? Chúng ta đã lên lịch giao hàng cho họ trong hai tuần nữa và họ sẽ nhận được vào đầu tháng cơ mà.

- Vâng, tôi đã nói với họ như vậy. Nhưng họ bảo đến lúc ấy họ không còn cần phần mềm ấy nữa. Tập đoàn đang tăng tốc để ra mắt dòng sản phẩm mới và họ phải có phần mềm mới để có thể hoàn thành công việc đúng thời hạn.

- Những thay đổi này đã xảy ra từ khi nào thế? Mike, cậu hãy làm mọi việc cần thiết để có phần mềm đó vào ngày mai nhé. Tôi sẽ điện cho bên thiết kế bao bì xem chuyện gì đang xảy ra.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Sai lầm là do người quản lý không thường xuyên liên lạc với khách hàng khiến cả nhóm bất ngờ về sự thay đổi. Bên cạnh đó, việc này còn kéo theo một số hệ lụy. Thứ nhất, nhóm của bạn phải phá vỡ nhịp độ làm việc thông thường để khẩn trương giải quyết đơn hàng cho đối tác, mà khi đẩy nhanh tiến độ thì kết quả có thể không đạt yêu cầu. Thứ hai, nhóm làm việc gần như không nắm bắt được thực tế đang diễn ra bên bộ phận thiết kế bao bì, hoặc những khách hàng khác. Liệu đây có phải là tình huống đột xuất hay chỉ là bước khởi đầu của hàng loạt thay đổi lớn hơn? Liệu tiến độ làm việc như thế này có áp dụng với tất cả khách hàng không?

Nếu nhóm làm việc của bạn không nhận thức được vấn đề, họ sẽ không thể phản ứng hiệu quả một khi hoàn cảnh thay đổi.

Sửa sai như thế nào?

Để giải quyết sai lầm trên, người quản lý phải tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến những thay đổi phát sinh từ phía khách hàng. Bạn có thể điện thoại cho người quản lý của bên thiết kế bao bì để hỏi lại cho rõ. Qua đó, bạn có thể biết rằng đây mới chỉ là sự khởi đầu của một xu hướng mới. Vậy thì muốn bắt kịp nhịp độ của khách hàng, nhóm của bạn sẽ phải thay đổi toàn bộ phương thức hoạt động.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Câu trả lời thật đơn giản: Hãy thường xuyên giữ liên lạc và tìm hiểu nhu cầu của khách hàng. Bạn sẽ làm điều đó như thế nào?

- Không xem công việc của nhóm mình là cung cấp hàng hóa hay dịch vụ, mà là hỗ trợ để khách hàng thành công.
- Tạo điều kiện để nhân viên tìm hiểu khách hàng.
- Cam kết làm mọi việc cần thiết để theo kịp sự thay đổi tổng thể trong tổ chức.

Cách làm của bạn có thể được chấp nhận trong trường hợp nào?

Không có trường hợp nào cả.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Là người quản lý, bạn hãy xác định rằng công việc của bộ phận bạn là hỗ trợ khách hàng thành công. Dù bộ phận của bạn cung cấp sản phẩm gì, quy mô lớn hay nhỏ, khách hàng là người bên trong hay bên ngoài công ty... thì bạn và các nhân viên luôn phải cần nhận thức rõ điều đó.

4-6. Không "uốn nắn" khách hàng của bạn

Tình huống

- Tab này, trông anh có vẻ không vui. Chuyện gì thế?
- Đó là do Elena ở phòng tài chính. Cô ấy cứ khẳng khẳng yêu cầu chúng ta phải giao bản báo cáo sớm hơn một ngày.

- Cách đây hai tháng, khi trao đổi với cô ấy, tôi đã nói rằng chúng ta không thể hoàn thành việc đó ngay được. Có lẽ cô ấy đã quên. Tôi sẽ gọi điện và nhắc lại những gì đã nói hồi tháng Chín. Chúng ta sẽ chờ xem khi nào cô ấy lại quấy rầy tiếp.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Khi khách hàng không hiểu những áp lực công việc của bạn, họ thường đưa ra những yêu cầu nghe có vẻ hợp lý đối với họ, nhưng lại vượt quá khả năng đáp ứng của bạn. Khi bạn trả lời "Không", họ cho rằng bạn không nhiệt tình. Trừ phi bạn tìm được cách giải quyết hợp lý, nếu không, quá trình yêu cầu-từ chối sẽ trở thành một vòng tròn nguy hiểm, tạo nên ấn tượng xấu trong mối quan hệ giữa hai bên.

Sửa sai như thế nào?

Không có cách nào giúp bạn nhanh chóng thoát khỏi vấn đề này. Bạn không thể làm việc với khách hàng chỉ bằng một cuộc điện thoại. Cho dù bạn biện bạch thế nào để từ chối thì khách hàng vẫn có thể không tin bạn. Khách hàng không biết họ có bị "chơi xấu" hay không.

Vậy thì bạn nên sắp xếp để sớm có một buổi nói chuyện với Elena ở phòng tài chính. Như thế, bạn đã chứng tỏ sự nhiệt tình đáp ứng những yêu cầu của cô ấy - điều mà không cuộc điện thoại nào có thể làm được.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Uốn nắn khách hàng không phải là vấn đề có thể giải quyết trong một vài ngày, cũng không đơn giản như việc bạn bước vào văn phòng của họ rồi diễn thuyết suốt nửa giờ đồng hồ để họ biết khả năng của bạn đến đâu. Cũng không phải là việc nhắc đi nhắc lại rằng một yêu cầu nào đó không thể thực hiện được. Thay vào đó, bạn nên xem đây là một quá trình lâu dài đòi hỏi sự kiên nhẫn lớn - một quá trình phụ thuộc vào cả hai bên - nhằm xây dựng mối quan hệ sâu sắc và đáng tin cậy.

Uốn nắn khách hàng là một quá trình đòi hỏi thiện chí từ hai phía. Bạn không thể uốn nắn khách hàng chỉ bằng cách trao đổi thông tin với họ, dù đây là phần quan trọng của quá trình. Bạn uốn nắn họ bằng cách xây dựng một mối quan hệ song phương sâu sắc: bạn hiểu rõ nhu cầu của họ như thế nào thì họ cũng hiểu rõ áp lực của bạn như thế. Điều này chỉ hiệu quả khi cả hai bên cùng dành thời gian và nỗ lực để phát triển mối quan hệ, đồng

thời quan tâm đến lợi ích của nhau.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Tuy nhiên, vẫn còn một bước nữa trong mối quan hệ tương hỗ giữa bạn và khách hàng, đó là sự hợp tác chính thức. Đây là một khái niệm hết sức quan trọng và đầy sức mạnh, nhưng lại không phải là điều dễ đạt được, mà bạn phải cố gắng hết mình sau khi đã thiết lập được mối quan hệ sâu sắc giữa hai bên.

Vậy sự hợp tác khác với mối quan hệ như thế nào? Khi thật sự hợp tác, cả hai cùng gánh vác trách nhiệm mang đến sự thành công cho cả đôi bên. Ví dụ, khi bạn hợp tác với khách hàng, bạn có thể yêu cầu họ tham gia vào bộ phận lập kế hoạch trong nhóm làm việc của mình, qua đó bạn sẽ có được những thông tin đầy đủ nhất về nhu cầu hiện tại, đồng thời dự đoán được nhu cầu của khách hàng trong tương lai. Ngược lại, khách hàng cũng có thể yêu cầu bạn tham gia vào bộ phận lên kế hoạch của họ cũng với lý do trên.

Bạn có thể hình dung sự hợp tác là một mối quan hệ có mức độ tin cậy cao. Đó là lý do tại sao bạn phải cần nhiều thời gian mới có thể phát triển được. Và đó cũng là lý do tại sao mối quan hệ đó khó có thể bị phá hủy trong giây phút.

4- 7. Chính bạn không phải là một khách hàng tốt

Tình huống

- Earline, trước cuối tuần này, tôi cần có những mặt hàng chúng tôi yêu cầu. Tôi biết đó là một áp lực cho cô, nhưng đây là vấn đề rất quan trọng.

- Tôi xin lỗi, sớm nhất thì cũng phải đến giữa tuần tới chúng tôi mới thực hiện được yêu cầu của các anh. Trong thời điểm bình thường đã khó, mà hiện giờ chúng tôi lại phải thực hiện chỉ thị từ cấp trên là trang bị mọi thứ cho văn phòng họ mới mở ở Seattle.

- Tôi thực sự không thích điều này chút nào. Tôi là khách hàng của cô, và công việc của cô là đáp ứng yêu cầu của tôi. Cô cũng biết là bên phòng Hợp tác xem việc này nghiêm trọng như thế nào. Thế mà cô lại nói là không thể cung cấp kịp thời những vật dụng thiết yếu ngay khi chúng tôi cần.

- Thực sự là tôi không thể. Anh phải tìm cách hoãn đến giữa tuần tới, nhưng tôi cũng không thể hứa chắc chắn với anh rằng đến lúc

đó chúng tôi sẽ có được những thứ mà các anh cần.

- Tôi không thích như vậy. Dịch vụ khách hàng của cô quá tệ!

Tại sao đây lại là sai lầm?

Ai sẽ là người hài lòng sau cuộc trao đổi này? Tất nhiên không phải người quản lý - người đang cần một số vật dụng văn phòng. Và cũng không phải Earline. Cả hai sẽ mang ấn tượng xấu về đối tác từ cuộc nói chuyện này. Từ đó về sau, chỉ cần một va chạm kiểu này xảy ra là mọi chuyện có thể chỉ kết thúc tại văn phòng cấp trên của cả hai.

Sửa sai như thế nào?

Người quản lý nên sắp xếp một cuộc gặp riêng với Earline vào thời điểm sớm nhất để dàn hòa. Bạn có thể nghĩ rằng chính cô ấy mới là người cần xin lỗi. Bạn là khách hàng của Earline, và cô ấy đã từ chối đáp ứng yêu cầu của bạn. Nhưng bạn hãy quên ngay ý nghĩ đó đi - bạn muốn hàn gắn mối quan hệ, chứ không phải tranh luận xem ai đúng ai sai. Nhưng đây mới chỉ là điểm khởi đầu.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Tin tưởng rằng bên cung cấp đang nói thật. Nếu bạn không làm được như vậy, hai người sẽ còn tiếp tục tranh cãi và giữ mãi ấn tượng xấu về đối phương.

- Thấu hiểu áp lực của nhà cung cấp. Bạn có những hạn chế trong dịch vụ do mình cung cấp, nhà cung cấp của bạn cũng vậy. Đơn giản là có một số yêu cầu họ không thể đáp ứng được. Họ cũng phải đối mặt với những khó khăn về mặt thời gian và những dự án đang phải gấp rút tiến hành - giống như bạn vậy. Do đó, họ chỉ tập trung vào nhu cầu của bạn ở vị trí là một khách hàng và đảm bảo rằng bạn cũng hiểu được những khó khăn của họ. Nếu họ không uốn nắn bạn để bạn trở thành một khách hàng tốt thì bạn cần tự sửa mình. Bạn cần hiểu rõ những hạn chế của họ để lên kế hoạch cho phù hợp.

- Hy vọng sự nhiệt tình từ cả hai bên. Nếu nhà cung cấp không thể đáp ứng đầy đủ nhu cầu của bạn, hãy đề xuất một lựa chọn thay thế hợp lý - một lựa chọn vừa giúp bạn thỏa mãn nhu cầu của mình, vừa hạn chế được những bất lợi cho nhà cung cấp.

- Nỗ lực để trở thành một khách hàng tốt. Chỉ một nhà cung cấp thì không bao giờ là đủ. Hãy xem đó như một bước đệm để tìm

hiểu các nhà cung cấp của bạn. Bạn đừng bao giờ làm việc đó với tư cách là người quản lý, trừ phi bạn thực hiện điều đó giữa các cấp quản lý. Để xây dựng một mối quan hệ bền vững, bạn hãy tạo điều kiện cho nhân viên hai bên làm việc cùng nhau để hai bên hiểu nhau hơn.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Chỉ trong trường hợp nhu cầu của bạn bức bách đến nỗi bạn sẵn sàng chấp nhận đối đầu với nhà cung cấp. Khi bạn phản ứng như vậy, sự khôn ngoan sẽ mách bảo bạn rằng cần sử dụng ngay những gợi ý nêu trên và nên hành xử như một khách hàng tốt.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Lý tưởng nhất là các nhà cung cấp đề cao bạn với tư cách là một khách hàng và đối xử với bạn theo tinh thần "tất cả vì khách hàng". Tuy nhiên, trong thế giới thực, điều này không phải lúc nào cũng xảy ra. Trở thành khách hàng tốt đồng nghĩa với việc bạn biết hợp tác với nhà cung cấp và tạo điều kiện thuận lợi để họ cung ứng những dịch vụ tốt nhất cho bạn. Nếu điều đó không xảy ra, bạn phải tự mình xây dựng mối quan hệ giữa hai bên, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi để họ có thể cung cấp dịch vụ với chất lượng tốt nhất. Khi bạn cư xử như một khách hàng tốt, bạn đã tạo điều kiện cho nhà cung cấp của mình trở thành nhà cung cấp tốt. Không chỉ có vậy, bạn càng tỏ ra là một khách hàng tốt thì nhà cung cấp của bạn sẽ càng hài lòng và sẵn sàng hỗ trợ bạn.

Chương 5

SAI LẦM TRONG VIỆC CUNG CẤP THÔNG TIN

5- 1. Không cung cấp thông tin cho nhóm làm việc của bạn

Tình huống

Khi bạn đi ngang qua văn phòng của Derwood thì nghe thấy tiếng anh ấy gọi:

- Thưa sếp, sếp đã biết Tristron và ExecuPol đang chuẩn bị thủ tục sáp nhập chưa? Tôi chỉ vừa mới đọc được tin đó trong bản tin tháng này. Anh không hề biết họ đang tiến hành vụ đó đúng không?

- Thực tế là tôi có nghe nói họ đang đàm phán một hợp đồng sáp nhập, nhưng có vẻ chẳng đáng phải đề cập đến nó vào thời điểm này. - Bạn trả lời.

- Ô, giá mà anh cho tôi biết thông tin đó. Tôi đang đàm phán hợp đồng về hệ thống thanh toán mới của chúng ta với cả hai bên và tôi đã cố gắng dùng bên này làm lợi thế để đàm phán với bên kia. Rõ ràng là một chiến thuật không khôn ngoan nếu vài tháng nữa họ sẽ trở thành người một nhà.

- Derwood phàn nàn.

- Giờ đến lượt tôi cảm thấy mình như một tên ngốc. Có lẽ họ đã cười thầm hàng tuần nay rồi - họ bàn tán với nhau về "tuyệt chiêu" của anh và họ biết rõ điểm mạnh của họ ở đâu.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Bạn nghĩ rằng đây là mẫu thông tin không đủ quan trọng để thông báo cho nhân viên, nhưng chính sự "vô tư" của bạn đã khiến họ rơi vào tình huống khó xử - một tình huống mà Derwood rõ ràng đã có thể tránh được.

Bạn có thể thanh minh: Nhưng làm sao tôi biết được thông tin nào là quan trọng và thông tin nào không? Nếu phải chia sẻ cho nhân viên mọi thông tin mà tôi có được hàng ngày thì tôi chẳng khác nào một cái loa phóng thanh - và tôi chẳng có thời gian làm việc gì cả.

Đó chính là vấn đề của bạn. Phần chủ yếu trong công việc của người quản lý là đảm bảo cho nhân viên của mình có đủ các công cụ cần thiết để thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả. Trong rất nhiều trường hợp, các công cụ đó bao gồm cả kiến thức và thông tin về lĩnh vực mà họ đảm nhiệm. Bạn có nhiệm vụ chọn lọc những thông tin hữu ích liên quan, cũng như loại bỏ những thông tin không cần thiết. Có rất nhiều thông tin quan trọng mà nhân viên cần biết và trách nhiệm của bạn là cung cấp cho họ những thông tin ấy.

Sửa sai như thế nào?

Hãy xin lỗi Derwood vì bạn đã không cho cậu ấy biết về chuyện sáp nhập, sau đó sắp xếp một buổi gặp mặt trong thời gian sớm nhất để cung cấp những thông tin chi tiết hơn mà bạn nghĩ rằng có thể Derwood chưa nắm được.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Luôn theo sát tiến độ các công việc mà nhân viên đang thực hiện. Khi biết rõ công việc đang tiến triển ra sao, bạn có thể đưa ra lời khuyên và hỗ trợ kịp thời cho nhân viên, nhờ đó bạn vừa kiểm soát được quá trình thực hiện dự án, lại vừa có thể báo cáo cho cấp trên về tiến độ công việc. Bên cạnh đó, bạn còn nhận biết được loại thông tin nào quan trọng với nhân viên để lọc ra những thông tin không liên quan.

- Ghi lại những tin quan trọng mà bạn nghe được. Hầu hết thông tin bạn có thường không được viết ra, mà bạn thường thu thập được chúng qua những cuộc trò chuyện tình cờ hoặc vô tình biết được trong các cuộc họp hay tại bàn ăn. Nếu không ghi chú ngay lập tức, bạn sẽ quên và không kịp thời truyền đạt cho nhân viên trước khi quá muộn.

- Tạo thói quen chuyển các thư tín quan trọng và giấy tờ cho nhân

viên. Hãy thiết lập trung tâm lưu trữ các tập thư tín ở một nơi mà mọi người trong văn phòng đều có thể xem được, đồng thời định kỳ cung cấp các thông tin quan trọng cho tất cả nhân viên. Những thông tin được gửi đến cho bạn cũng có thể cần thiết cho nhân viên, ví dụ như thông báo về sản phẩm, thông tin từ các bộ phận khác trong công ty có thể ảnh hưởng đến hoạt động của bộ phận bạn, những quyết định quan trọng trong quản lý nội bộ...

- Gửi biên bản cuộc họp của cấp trên cho mọi người trong nhóm làm việc của bạn. Dù những cuộc họp ấy có thể cực kỳ tẻ nhạt đối với những người phải tham dự, nhưng chúng cũng là thông tin đáng để chia sẻ. Bạn có thể dễ dàng đọc lướt qua những biên bản họp được ghi chép đầy đủ, sau đó sắp xếp theo các điểm chính hoặc chủ đề. Đây cũng là một nguồn thông tin tốt để nhân viên nắm bắt được tình hình của các bộ phận khác trong công ty.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Bạn phải có trách nhiệm cung cấp đầy đủ thông tin cho nhóm làm việc của mình. Không những vậy, việc cung cấp thông tin cho cấp trên cũng quan trọng không kém - để họ không rơi vào tình huống bất ngờ.

Khi bạn nghĩ về dòng thông tin lưu chuyển trong công ty mình, hãy liên tưởng đến một "hệ thống đường ống" chảy theo cả hai hướng: Bạn là cái van ở giữa, một đầu là nhân viên, đầu kia là cấp trên. Trường hợp cái van luôn mở, cả hai đầu ống sẽ bị tràn ngập thông tin; ngược lại, khi cái van đóng chặt, cả hai đầu ống sẽ khô kiệt. Như vậy, khi cái van hoạt động không tốt, cả hệ thống có thể bị rối loạn.

5-2. Cung cấp thông tin không đầy đủ

Tình huống

- Chẳng phải anh đã nói chúng ta dự định ký hợp đồng với một đối tác mới để thực hiện phần đồ họa sao? - Zia hỏi. - Tôi vừa mới ký với Binwell và MacCree một dự án đồ họa lớn, nhưng Lou nói rằng toàn bộ phần đồ họa sẽ được đưa trở lại cho Hardy Harbinger thực hiện. Anh thừa biết Binwell có ác cảm với Hardy Harbinger kể từ khi bên này "đánh cắp" nhân viên hàng đầu của họ cách đây ba hay bốn năm. Thậm chí tôi còn không biết họ đã cạnh tranh quyết liệt với nhau để nhận được hợp đồng đồ họa - tôi đoán chúng ta sẽ phải chuyển sang bên Creativity Plus vì con gái của sếp làm việc ở đó.

- Tôi biết chúng ta vẫn chưa quyết định không hợp tác với Hardy Harbinger, nhưng việc đó có vẻ không quan trọng. Và tôi không nghĩ việc này tạo ra bất cứ sự khác biệt nào đối với khách hàng của chúng ta. Họ không cần phải biết chúng ta đang ký hợp đồng phụ với ai. - Bạn giải thích.

- Ô, có lẽ họ không cần phải biết, nhưng sớm muộn gì họ cũng phát hiện ra và khi ấy chắc chắn họ sẽ không hài lòng. Tiếc là anh đã không cho tôi biết toàn bộ câu chuyện này.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Chỉ biết một phần của câu chuyện đôi khi còn tệ hơn là không biết gì. Zia biết rằng khách hàng tiềm năng của anh không thích nhóm thiết kế đồ họa mà công ty hiện đang hợp tác. Nếu biết nhóm đồ họa ấy sẽ tiếp tục cộng tác với công ty, Zia đã có thể thương lượng với bên Binwell và MacCree theo cách khác.

Nhưng do không có thông tin đầy đủ nên Zia đã đưa ra một nhận định sai lầm: Anh cho rằng không có vấn đề gì về đồ họa vì chuyện xích mích giữa hai bên sẽ không xảy ra sau khi công ty thay đổi đối tác ký hợp đồng phụ.

Khi bạn cung cấp thông tin không đầy đủ cho nhân viên, bạn đã vô tình làm tăng khả năng nhân viên của mình rơi vào tình huống như Zia - không biết chuyện gì đang diễn ra, nhưng lại cho rằng mình biết rõ. Và nếu nhân viên nhận thấy bạn thường xuyên cung cấp thông tin không đầy đủ và chính xác (khiến họ gặp rắc rối vì những thông tin ấy), họ sẽ không còn tin tưởng vào những gì bạn nói.

Sửa sai như thế nào?

Bạn không thể sửa sai, nhưng từ nay trở đi, bạn cần cung cấp thông tin đầy đủ, kịp thời và chính xác cho nhân viên của bạn.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Đây là một trong những sai lầm có thể tránh được. Bạn nên có kế hoạch cung cấp thông tin đầy đủ, phù hợp với lĩnh vực phụ trách của mỗi nhân viên.

Nhưng luôn có ngoại lệ. Có những thời điểm mà việc cung cấp toàn bộ thông tin là không thích hợp, và bạn cần giữ lại một số thông tin như:

- Khi thông tin liên quan đến những vấn đề đặc biệt nhạy cảm của công ty. Những thương lượng với các công ty khác hay với tổ chức công đoàn là những thông tin không thể phổ biến rộng rãi, thậm chí ngay cả trong nội bộ công ty: Chúng có thể gây ra những hậu quả nghiêm trọng nếu được chuyển đến nhầm người.

- Khi thông tin liên quan đến những quyết định sa thải hay các vấn đề có thể ảnh hưởng bất lợi đến nhân viên trong công ty, đặc biệt đối với những người bị ảnh hưởng trước khi được công ty thông báo kế hoạch. Điều này thật đơn giản, bởi nếu nhóm của bạn không muốn nghe một người nào đó ở một bộ phận khác thông báo rằng hai trong số những nhân viên của bạn sẽ bị sa thải, thì những bộ phận khác chắc chắn cũng không muốn tiếp nhận thông tin tương tự từ phía bạn. Giữ kín những thông tin này, bao gồm cả những quyết định cơ bản có thể dẫn tới những phản ứng bất lợi (ví dụ như quyết định thuê ngoài hay loại bỏ một dòng sản phẩm), luôn là một hành động đúng đắn.

- Khi cấp trên của bạn, hoặc ai đó ở cấp cao hơn, nói rằng thông tin đó không được lộ ra ngoài.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Tuy có những lý do hợp lý khiến bạn phải cẩn thận điều chỉnh thời gian thông báo quyết định sa thải hay những thông tin bất lợi cho nhân viên, nhưng việc bạn trì hoãn những thông tin ấy càng lâu càng khiến tình hình trở nên tồi tệ. Rất hiếm trường hợp chuẩn bị sa thải mà nhân viên bị ảnh hưởng không nghe phong thanh những lời bóng gió. Càng trì hoãn lâu, nhân viên càng tưởng tượng ra nhiều viễn cảnh kinh hoàng. Những nhân viên không bị ảnh hưởng có thể nghĩ rằng mình bị sa thải, còn những nhân viên sắp bị cho nghỉ việc tạm thời sẽ nghĩ rằng mình bị sa thải vĩnh viễn. Rồi tất cả đều tin rằng có tai họa nào đó đang chờ đợi đằng sau cánh cửa đóng kín ở bộ phận lên kế hoạch của bạn.

5- 3. Không cho nhân viên thấy "bức tranh toàn cảnh"

Tình huống

- Tôi biết mình đã không nỗ lực đẩy mạnh tiếp thị dòng sản phẩm "Footease" tới các nhà bán lẻ, nhưng đó chỉ là một sản phẩm không quan trọng trong loạt sản phẩm của chúng ta. Tôi đang tập trung nhiều vào dòng sản phẩm đồ lót và đồ ngủ đã khẳng định được thương hiệu trên thị trường. - Jason giải thích.

- Làm sao mà một trong số những nhân viên hàng đầu của chúng

ta lại có thể khờ khạo đến thế? Từ cách đây sáu tháng, giám đốc điều hành đã thông báo rằng chúng ta sẽ thâm nhập thị trường giày dép. Anh không biết việc thăm dò ý kiến nhà bán lẻ về dòng sản phẩm mới của chúng ta quan trọng đến thế nào sao? Đây là việc chúng ta không thể làm được nếu như anh không đẩy mạnh hoạt động tiếp thị. - Bạn nổi cáu.

- Có thể anh biết dòng sản phẩm Footease là bộ phận của một dòng sản phẩm lớn hơn, nhưng không ai nói với tôi một lời nào cả. Tất nhiên nếu tôi biết trước việc chúng ta dự định đi theo hướng đó thì tôi đã tiếp cận theo cách hoàn toàn khác. Nhưng anh không thể chỉ nói một cách đơn giản "đẩy mạnh những hoạt động này", rồi hy vọng tôi hiểu được mọi chuyện, mà anh cần phải cho tôi thấy toàn bộ bức tranh rộng lớn. - Jason phản đối.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Nhân viên sử dụng thông tin về "bức tranh toàn cảnh" cho ít nhất hai mục đích quan trọng là:

1. Họ cần hình dung được những ưu tiên hàng đầu của công ty trong từng giai đoạn. Nếu Jason nghĩ rằng Footease chỉ là một dòng sản phẩm phụ không được chú trọng, anh sẽ không quá quan tâm liệu có bán được sản phẩm ấy hay không. Nhưng nếu Jason biết công ty đang bắt đầu thâm nhập vào một lĩnh vực hoàn toàn mới, anh sẽ chú trọng dòng sản phẩm này khi làm việc với những khách hàng hiện tại, thậm chí sẽ theo đuổi những khách hàng khác nếu nhận thấy họ quan tâm đến dòng sản phẩm này hơn dòng sản phẩm chính mà công ty đang triển khai. Trong bất cứ tình huống nào, Jason cũng sẽ chú ý nhiều hơn đến Footease, nếu biết mức độ quan trọng của nó đối với công ty.

2. "Bức tranh toàn cảnh" cung cấp cho nhân viên thông tin về vị trí, vai trò của họ trong hệ thống hoạt động quan trọng của công ty, cũng như ảnh hưởng từ công việc họ đang thực hiện lên các bộ phận khác.

Sửa sai như thế nào?

Bạn có thể giải thích với Jason thông báo của giám đốc điều hành về dòng sản phẩm mới - bao gồm cả mức giá, kế hoạch sản xuất và bất cứ thông tin nào khác mà bạn biết về việc thâm nhập vào thị trường giày dép của công ty. Mặc dù hiệu quả công việc của Jason trong một vài tháng qua không giúp công ty đánh giá mức độ tiếp nhận của thị trường đối với sản phẩm mới, nhưng Jason có thể

nhANH chóng thay đổi hướng tiếp cận và bắt đầu giới thiệu dòng sản phẩm mới.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Phổ biến cho mọi nhân viên về định hướng cơ bản của công ty.
- Sắp xếp để nhân viên nhận được chỉ dẫn từ các bộ phận khác.
- Đảm bảo nhóm làm việc của bạn nắm vững tất cả các thông báo và chính sách từ cấp lãnh đạo có liên quan đến họ.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Nếu bạn vô tình rơi vào nhóm những quản lý có khả năng tập trung hẹp, chúng tôi nhấn mạnh rằng bạn không những phải tận dụng cơ hội bạn đã tạo ra cho nhân viên của mình, mà hãy làm nhiều hơn thế. Bạn hãy trao đổi với những người cùng cấp về ý tưởng thiết lập một chương trình chuyển đổi nhằm giúp bạn hiểu biết thêm về các bộ phận có liên quan. Bạn cũng có thể tham mưu cho cấp trên để kết hợp những buổi họp nhân viên nhằm trao đổi thông tin về những sự kiện quan trọng diễn ra ở mỗi bộ phận. Những quyết định bạn đưa ra nên cân nhắc đến lợi ích của cả công ty hay bộ phận, chứ không chỉ riêng bộ phận của bạn - đó là những biểu hiện chứng tỏ bạn là thành viên trong một nhóm. Quả là rất khó để ra một quyết định có lợi cho toàn thể công ty nếu bạn không biết toàn bộ chương trình làm việc.

5- 4. Không báo cáo thường xuyên với cấp trên

Tình huống

- Tôi muốn trao đổi với cậu. Ngay bây giờ. - Vừa bước chân vào phòng, sếp của bạn đã ra lệnh.

- Có chuyện gì thế, thưa sếp? - Bạn lo lắng.

- Tôi vừa được giám đốc điều hành thông báo, do nhân viên của cậu liên tục chậm tiến độ nên chúng ta đang đứng trước nguy cơ mất hợp đồng với bên Kaiser-Prault. Tại sao tôi là người cuối cùng được biết thông tin này? Và tại sao người thông báo cho tôi lại là lãnh đạo cấp cao? Tôi không chỉ là người đầu tiên cậu cần thông báo tin này, mà còn là người trước tiên được biết ngay khi cậu nhận ra vấn đề phát sinh. Cậu đang gặp rắc rối gì? Hay cậu ở đây là để phá hoại công ty hả?

Tại sao đây lại là sai lầm?

Đây không phải là vấn đề nằm ngoài nhiệm vụ, vì bạn được trả lương để giải quyết công việc được giao. Bạn nên sớm báo cáo với cấp trên về việc Kaiser-Prault muốn rút khỏi hợp đồng để có thể nhanh chóng tìm ra giải pháp phù hợp. Nhưng nếu khách hàng mới đưa ra những ý kiến phản nản đầu tiên mà bạn không báo cáo ngay, cấp trên sẽ nghĩ bạn không có khả năng chủ động giải quyết công việc. Nhiệm vụ của bạn là giải quyết các vấn đề trong tầm tay, thay vì đem phiền hà đến cho lãnh đạo.

Đây chính là sai lầm!

Công việc của bạn là giải quyết vấn đề, chứ không phải che giấu cấp trên những khó khăn bạn gặp phải. Ở bất kỳ tổ chức nào, một trong những yêu cầu cơ bản khi làm việc là "luôn cung cấp đầy đủ thông tin cho cấp trên".

Sửa sai như thế nào?

Trong trường hợp này, bạn có thể sửa sai, nhưng không thể giải quyết vấn đề một cách triệt để, bởi bạn đã đánh mất một phần niềm tin và sự tín nhiệm đối với cấp trên, trong cả hai vai trò - người quản lý và nhân viên cấp dưới.

Vậy làm thế nào để bắt đầu sửa sai?

Ngay khi cấp trên đã bình tĩnh lại, bạn hãy đến gặp ông. Bạn hãy thừa nhận rằng mình đã mắc sai lầm, rằng đúng ra bạn nên thông báo ngay khi có vấn đề phát sinh, đừng bào chữa hay xin lỗi. Sau đó hãy hứa rằng bạn sẽ không bao giờ lặp lại sai lầm này nữa.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Tất nhiên, cấp trên luôn trông đợi bạn có thể tự giải quyết nhiều công việc nhất có thể, vì họ không muốn phân tâm khi phải xử lý những công việc nhỏ nhặt. Nhưng trong một số trường hợp, việc báo cáo đầy đủ thông tin cho cấp trên là điều cần thiết, bởi vì:

- Trước tiên và quan trọng nhất, đó là những thông tin giúp cấp trên của bạn không bị bất ngờ về một vấn đề nào đó (để phòng trường hợp cấp trên nhận được thông tin từ một người khác).
- Khi nắm được những thông tin có thể giúp gia tăng lợi thế cạnh tranh của công ty trên thị trường, bạn nên cung cấp ngay cho cấp trên của mình, chẳng hạn như đối thủ đang tìm cách thâm nhập

vào một trong những thị trường chủ lực của công ty, hoặc chuẩn bị giới thiệu dòng sản phẩm mới, hay đang thay đổi cơ cấu định giá... Bạn cần cung cấp những thông tin đó cho sếp của mình ngay (kể cả khi bạn nghĩ rằng ông ấy có thể cũng đã biết).

- Với thông tin có thể ảnh hưởng xấu đến công ty, bạn nên thông báo gấp cho cấp trên để có phương án giải quyết. Điều này không có nghĩa bạn sẽ thông báo về mọi rắc rối, mà chỉ nên trình bày về những vấn đề nằm ngoài khả năng và quyền hạn xử lý của bạn.

Bạn cũng nên thông báo cho cấp trên biết về các vấn đề bạn đã tự giải quyết để họ có cái nhìn tổng thể về tình hình công việc. Nếu trong cuộc họp, cấp trên của bạn có thể trả lời với lãnh đạo rằng:Ồ, tôi biết rõ vấn đề này. Gribble ở bộ phận bán hàng đã giải quyết xong mọi việc, chúng ta không cần phải lo lắng nữa, thì với bạn còn có gì tuyệt hơn.

- Cuối cùng, bạn nên thông báo cho cấp trên các thông tin liên quan đến ông ấy sau khi đã chọn lọc chúng thật kỹ càng. Với những thông tin này, cấp trên sẽ đánh giá cao về sự quan tâm của bạn đến lợi ích của ông ấy và của cả công ty.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Sai lầm này không bao giờ được chấp nhận.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Mỗi nhà quản lý đều có cách tiếp nhận thông tin khác nhau, do đó bạn nên thận trọng khi cung cấp thông tin đến họ. Một số người muốn đi thẳng vào vấn đề chính, hay những sự kiện nổi bật thay vì các nội dung chi tiết, nhỏ nhặt. Số khác lại cần biết đầy đủ nội dung để có thể hiểu rõ mọi khía cạnh của vấn đề.

Bạn nên tìm hiểu về tính cách của cấp trên. Trong nghệ thuật quản lý, việc thích ứng với phong cách làm việc của cấp trên chính là một trong những nhân tố quan trọng mang đến thành công cho bạn.

5- 5. Nghe theo tin đồn

Tình huống

Một ngày nọ, Jim Taylor gọi điện cho bạn từ Birmingham:

- Anh nghe được tin chúng ta sắp bán nhà máy Memphis cho Per

Pac, Inc. ở đâu thế? Tôi lại nghe nói nó đang được tái cơ cấu. Gertie, nhân viên của anh nói với tôi rằng anh đã thông báo về vụ mua bán này trong cuộc họp nhân viên. Anh biết điều gì đó mà tôi không biết phải không?

- Thật ra tôi chưa được nghe thông báo chính thức về việc này. Nhưng tôi có được thông tin này từ một nguồn rất đáng tin cậy và khi tôi đề cập đến "việc bán Memphis" với sếp, ông ấy đã cười với tôi. Kiểu cười của ông ấy thì anh biết rồi đấy! - Bạn trả lời.

- Ô, có thể ông ấy cười anh vì nghĩ rằng anh không tin vào những lời đồn đại như vậy. Anh nên tìm hiểu thông tin thật kỹ trước khi thông báo đến nhân viên. Gertie đã nói cho phân nửa số nhân viên của tôi về việc đó và tin này cũng sẽ sớm được truyền đến Memphis. Sẽ thật nguy hiểm khi tin đồn lại xuất phát từ anh.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Với tư cách người quản lý, mọi điều bạn nói với nhân viên đều được mặc nhiên thừa nhận là chính xác. Khi thông báo những điều nghe được từ các câu chuyện phiếm tại văn phòng, bạn sẽ gặp hai rủi ro:

- Thông tin hoàn toàn sai lệch. Mà những thông tin xấu sẽ dẫn đến các quyết định tồi tệ.
- Uy tín bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Sớm hay muộn, mọi người sẽ biết rằng thông tin bạn đưa ra là không có cơ sở. Sau vài lần như vậy, những người xung quanh sẽ không nghe những gì bạn nói và niềm tin vào bạn cũng giảm đi.

Sửa sai như thế nào?

Cũng giống như nhiều sai lầm khác, tình huống này dễ phòng tránh hơn là phải giải quyết hậu quả. Bạn có thể đính chính lại thông tin về việc bán Memphis, nhưng tốt hơn hết là bạn đừng để chuyện như thế xảy ra một lần nữa.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Luôn xác minh nguồn thông tin. Bạn không nhất thiết phải bỏ ngoài tai tất cả các câu chuyện phiếm nơi văn phòng. Trên thực tế, đây chính là nguồn thông tin tốt để tìm hiểu suy nghĩ của các nhân viên về tình hình hoạt động của công ty. Trong những tin đồn kiểu này thường chứa một phần sự thật. Và đây chính là những thông tin bạn cần tiếp tục tìm hiểu từ các nguồn đáng tin

cây hơn (cấp trên, hay những người có thẩm quyền) để biết bản chất vấn đề.

- Chỉ nói điều bạn biết rõ, không nói điều bạn còn nghi ngờ.
- Hãy rõ ràng. Đừng truyền đạt thông tin chưa được kiểm chứng theo cách khiến người khác hiểu rằng đó là sự thật.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Sai lầm này khó có thể được chấp nhận. Với cương vị của mình, bạn cần xác minh lại mọi thông tin nghe được trước khi truyền đạt chúng tới bất kỳ ai.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Là người quản lý, bạn phải hết sức thận trọng với lời nói của mình. Ngay cả những nội dung được chuẩn bị chu đáo nhất nhưng sau khi truyền đạt qua nhiều người cũng có thể bị sai lệch. Với những thông tin quan trọng, bạn hãy trực tiếp truyền đạt, đừng để chúng được truyền đi lòng vòng khiến "tam sao thất bản".

5- 6. Không tiếp thu ý kiến đóng góp từ các thành viên trong nhóm

Tình huống

- Tôi rất vui khi mọi người đều đồng ý với biện pháp khắc phục sai sót trong việc nhập dữ liệu hệ thống thanh toán. Còn ai có câu hỏi nào nữa không? Nếu không, cuộc họp kết thúc ở đây và mọi người chuẩn bị áp dụng quy trình nhập liệu mới. - Bạn nói.

- Tôi vẫn băn khoăn với việc xử lý các dữ liệu được nhập vào hệ thống từ những bộ phận khác. Trách nhiệm của chúng ta là phải đảm bảo mọi giao dịch thanh toán được thực hiện chính xác, nhưng chúng ta vẫn chưa có cách kiểm tra tính chính xác của dữ liệu được nhập vào cho đến khi chúng được thể hiện trên giao dịch thanh toán. Theo tôi, chúng ta chỉ mới giải quyết được một phần của vấn đề. - Dennis bày tỏ.

- Tôi cũng có suy nghĩ giống Dennis. Với cách làm này, các giao dịch thanh toán vẫn có thể mắc sai sót dù bộ phận chúng ta thực hiện chính xác mọi công đoạn. Chúng ta cần thảo luận sâu hơn về vấn đề này. - Patsy bổ sung.

- Tôi không đồng ý. Tôi đã quyết định và chúng ta sẽ làm theo cách

ấy. Nếu trong quá trình thực hiện mà phát sinh vấn đề, chúng ta sẽ điều chỉnh sau.

- Bạn tuyên bố kết thúc buổi họp.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Nhân viên của bạn là những người trực tiếp thực hiện nhiệm vụ, do đó họ hiểu rõ mọi quy trình công việc, họ biết phải hợp tác với ai hoặc các vấn đề có thể phát sinh là gì. Khi gạt bỏ ý kiến của nhân viên, bạn đã bỏ lỡ những thông tin đáng giá nhằm giúp công ty hoạt động hiệu quả hơn. Nếu bạn thường xuyên phớt lờ hay không khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến, họ sẽ không bao giờ góp ý cho bạn nữa.

Sửa sai như thế nào?

Trước khi bắt đầu vận hành quy trình mới, bạn hãy họp với nhân viên một lần nữa. Trong cuộc họp này, bạn nên thẳng thắn nhìn nhận thiếu sót của mình, chẳng hạn: Khi vận hành thử hệ thống mới, tôi nhận thấy mình đã mắc sai lầm khi bỏ qua ý kiến của Dennis. Tôi nghĩ chúng ta cần cùng nhau xem xét lại những dữ liệu do các bộ phận khác cập nhật. Trước tiên tôi đề nghị Dennis trình bày ý kiến cá nhân.

Có thể Dennis chưa đề xuất được giải pháp, nhưng đây là cơ hội để anh bày tỏ mối băn khoăn của mình. Sau đó, cả nhóm sẽ cùng suy nghĩ nhằm tìm hướng giải quyết vấn đề.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Thường xuyên tạo cơ hội cho nhân viên đưa ra ý kiến. Bạn hãy làm cho nhân viên hiểu rằng bạn luôn hoan nghênh mọi ý kiến đóng góp và sẵn sàng đón nhận với tinh thần cầu thị.
- Lắng nghe và không thể hiện phản ứng tiêu cực. Khi phản ứng tiêu cực, bạn đã chứng tỏ rằng mình không sẵn sàng tiếp nhận những ý kiến đóng góp, phê bình. Với thái độ này, không một nhân viên nào của bạn dám đưa ra ý kiến nữa.
- Nghiêm túc tiếp thu mọi ý kiến đóng góp và nhận xét. Bạn không nên bỏ qua bất kỳ ý kiến nào. Cho dù với bạn, chúng có thể không mang nhiều giá trị, nhưng với những người đang trực tiếp thực hiện công việc, các ý kiến này có thể rất có ý nghĩa.
- Thực hiện và thông báo. Bất cứ khi nào bạn chấp nhận và thay

đôi quyết định bắt nguồn từ một ý kiến nào đó, bạn hãy thông báo lại cho người đề xuất.

Bạn có thể chỉ định người đó phụ trách thực hiện ý tưởng, như: Do Pasty là người đã tìm ra cách giải quyết vấn đề nên tôi đề nghị cô ấy sẽ phụ trách việc thực hiện.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Nhân viên thường có thái độ tích cực và luôn sẵn sàng chấp nhận mọi ý kiến đóng góp khi họ tin rằng họ được lắng nghe và xem xét. Nếu nhân viên không được khuyến khích phát huy khả năng sáng tạo, họ sẽ không sử dụng đến khả năng đó nữa, mà chỉ máy móc tuân theo quy trình làm việc không thật sự hiệu quả cho đến khi cấp trên nhận ra điều đó. Rất nhiều cuộc khủng hoảng có thể tránh được khi cấp trên biết lắng nghe và chú ý đến những cảnh báo từ phía nhân viên.

5- 7. Không chuyển thông tin cho những nhà quản lý khác

Tình huống

Jolynn gọi khi bạn đi ngang văn phòng của cô:

- Tôi có một vài thông tin cho anh đây. Anh có nghe nói về hệ thống thu mua mới mà chúng ta sẽ đưa vào sử dụng trong thời gian tới không? Purpero rất phấn khích với hệ thống này, nhưng tôi thấy nó có vẻ phức tạp hơn so với cách chúng ta đang áp dụng.

- Tôi có biết về hệ thống này, nhưng do quá bận với những đơn đặt hàng cuối năm nên tôi quên chưa nói với cô. - Bạn thừa nhận.

- Ai cũng bận rộn với công việc! Nhưng tôi luôn thông báo đến anh những thông tin quan trọng. Vậy mà tôi chưa nhận được bất cứ thông tin nào từ anh cả! Hay anh cho rằng do quen biết với cấp trên nên anh tự cho mình cái quyền làm như vậy?

Tại sao đây lại là sai lầm?

Bạn đã sai khi không chia sẻ thông tin với những người đồng sự. Như Jolynn nói, để được nhận thông tin, bạn phải biết cách chia sẻ những gì mình biết. Khi bạn cứ giữ khư khư những thông tin nắm được, người khác cũng sẽ làm như thế với bạn.

Và thật đáng lo ngại khi đồng nghiệp nghĩ rằng bạn che giấu thông tin vì có mối quan hệ đặc biệt nào đó với cấp trên (hoặc

đang dự định thiết lập mối quan hệ này). Những ngờ vực này có thể nhanh chóng hủy hoại hình ảnh của bạn.

Sửa sai như thế nào?

Bạn có thể sửa sai ngay trong cuộc hội thoại. Bạn hãy thừa nhận sai sót khi đã không thông báo với Jolynn về việc này, sau đó chia sẻ mọi thông tin bạn biết.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Luôn tỉnh táo trong việc tiếp nhận thông tin. Có những thông tin không thật sự hữu ích với bạn, nhưng lại rất quan trọng đối với người khác. Do đó, bạn hãy tìm hiểu mối quan tâm của các cộng sự để có thể thông báo kịp thời thông tin mà họ cần, dù bạn có thể không hiểu được giá trị của những thông tin đó.

- Ghi nhớ những thông tin nhận được. Hãy luôn mang theo một quyển sổ nhỏ để ghi lại những điều quan trọng, vì bạn không thể nào nhớ chính xác mọi thông tin cần thiết.

- Tạo thói quen chia sẻ thông tin với người khác. Điều này không có nghĩa rằng bạn sẽ trở thành "kẻ nhiều chuyện" nơi văn phòng. Bạn nên xây dựng một mạng lưới cộng sự trong đó mọi người luôn tin tưởng lẫn nhau. Đây là nơi bạn chia sẻ thông tin, ý tưởng, xin lời khuyên hoặc tư vấn. Từ đây, bạn có thể tìm thấy nhiều thông tin hữu ích.

- Tôn trọng bí mật của đồng sự và của cấp trên. Bên cạnh việc chia sẻ thông tin quan trọng với các đồng sự, bạn phải luôn nhận biết những loại thông tin không thích hợp để chia sẻ. Đó có thể là thông tin về vấn đề nhân sự (như sự tín nhiệm, thôi việc, giảm biên chế), những quyết định mang tính bí mật, và những thông tin khác mà bạn được yêu cầu không chia sẻ với bất kỳ ai. Nếu thực hiện được điều đó, bạn sẽ tạo được lòng tin từ người khác. Và kết quả là mọi người luôn sẵn lòng chia sẻ thông tin với bạn.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Trước khi trở thành nhà quản lý, chắc hẳn bạn cũng đã biết rằng việc hợp tác với những người đồng cấp và cộng sự đóng vai trò quan trọng như thế nào cho sự thành công của bạn trong sự nghiệp. Điều này đúng cả với cấp quản lý lẫn nhân viên.

Mức độ hợp tác và trợ giúp mà bạn dành cho người khác luôn tương ứng với những gì bạn nhận lại từ họ. Nếu bạn chia sẻ thông

tin, giúp đỡ những bộ phận khác khi họ gặp khó khăn thì khi bạn cần, chính họ sẽ là những người sẵn sàng giúp đỡ và hỗ trợ bạn. Trong công việc, chúng ta luôn cần đến sự hỗ trợ qua lại.

Chương 6

SAI LẦM TRONG MỐI QUAN HỆ VỚI CÁC NHÓM LÀM VIỆC KHÁC

6- 1. Để nhân viên của bạn đối đầu với nhân viên ở bộ phận khác

Tình huống

Vừa bước vào phòng, bạn nghe thấy cuộc đối thoại rất sôi nổi giữa Graham và Althea:

- Họ muốn chúng ta làm việc với bên Zamora, anh có tin được không?- Graham kêu lên.

- Tôi biết. Nhưng sau lần hợp tác vào tháng trước, tôi nhận ra rằng thà thất nghiệp còn hơn phải làm việc với những người bên đó! - Althea hưởng ứng.

- Tôi cũng không muốn làm việc với "lũ gà tây" ấy, vậy chúng ta phải làm gì bây giờ?

Tại sao đây lại là sai lầm?

Khi nhân viên của bạn có thái độ thù địch, họ sẽ đem theo những sắc thái tình cảm tiêu cực đó vào quá trình hợp tác. Điều này sẽ ảnh hưởng đến thành quả chung, bởi nó ngăn cản bộ phận của bạn có cơ hội lựa chọn được những phương án hữu hiệu nhất. Rất có thể nhân viên bên Zamora có những kỹ năng mà bộ phận bạn cần, hay chỉ đơn giản là bạn cần thêm người từ bên đó. Thực tế cho thấy, trong bất cứ trường hợp nào, việc duy trì mối ác cảm đều sẽ gây trở ngại cho việc đánh giá vấn đề một cách hợp lý nhất.

Sửa sai như thế nào?

Sai lầm này không dễ dàng khắc phục ngay được. Nếu mỗi bất hòa giữa nhân viên của hai bên có nguy cơ ảnh hưởng đến dự án, bạn có thể linh động hợp tác cùng bộ phận khác nhằm hoàn thành dự án hiện tại. Việc này tuy khó, nhưng bạn cần cố gắng, bởi nếu phớt lờ yếu tố "bằng mặt mà không bằng lòng" giữa các nhân viên để tiếp tục hợp tác, có khi hậu quả trong tương lai còn khó giải quyết hơn.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Bạn hãy áp dụng các bước sau:

- Tìm hiểu bản chất vấn đề. Có phải nhân viên của bạn cho rằng trong dự án trước, nhóm kia đã không đúng hạn hay có sự hiểu lầm giữa đôi bên? Dù chuyện gì xảy ra, nhân viên của bạn cũng đã nghĩ rằng nhóm bên kia không đáng tin cậy. Hãy tìm hiểu vấn đề càng chi tiết càng tốt.

- Nếu có thể, hãy tìm hiểu xem nhân viên bộ phận khác có cùng mối ác cảm như nhân viên của bạn không. Có phải bên ấy cũng cảm thấy bức xúc với bên thứ ba không? Có thể họ cũng đồng cảm với nhóm của bạn. Nhưng dù bên ấy cảm thấy thế nào, bạn cũng nên sắp xếp để bên bạn và phía Zamora cùng trao đổi. Tuy nhiên, suy nghĩ của đối tác về nhóm của bạn sẽ ảnh hưởng lớn đến thiện chí của họ.

- Hãy cử đại diện của cả hai nhóm gặp nhau để thảo luận vấn đề. Bạn hãy chọn những người có kinh nghiệm hòa giải. Nếu cuộc trao đổi diễn ra trên tinh thần thẳng thắn, cởi mở và cùng giúp nhau tránh những sai sót, kết quả sẽ mang đến sự hài lòng cho cả hai bên.

- Đề nghị mọi người tập trung vào các sự kiện xảy ra, chứ không phải vào phản ứng của họ trước những sự kiện ấy. Trong các cuộc đối thoại dạng này, những người tham gia thường chỉ đề cập đến các phản ứng và cảm nhận của mình về những gì đã xảy ra. Bạn không thể ngăn cản việc đó, bởi những phản ứng đó chi phối cảm xúc của họ rất mạnh mẽ. Trong trường hợp này, bạn hãy kéo họ nhanh chóng thoát ra khỏi những phản ứng này và chỉ trao đổi về các sự việc đã xảy ra. Và nếu khéo léo hướng họ vào vấn đề chung, bạn sẽ giúp các bên vượt qua cảm xúc riêng của mình để tìm ra tiếng nói chung.

- Phát triển dựa trên sự cam kết. Đừng để sự việc dở dang và hãy

đảm bảo rằng mọi thành viên trong nhóm của bạn đều sẵn lòng hợp tác với nhóm kia. Bạn hãy đặt niềm tin rằng mối quan hệ của hai bên nhất định sẽ được cải thiện.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Câu trả lời là không có trường hợp nào cả. Khi bạn để sự thiếu thiện cảm giữa hai bên lớn lên và ngày càng trầm trọng, thì công việc chung sẽ bị tác động theo hướng tiêu cực. Bất cứ khi nào bạn nhận ra có sự hiểu lầm giữa nhân viên của mình với nhân viên bộ phận khác, hãy giải quyết vấn đề ngay lập tức.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Khi nhóm này phải dựa vào nhóm khác để hoàn thành công việc thì rất dễ xảy ra tình trạng hai bên có những cảm giác không tốt về nhau. Càng để những cảm giác đó kéo dài và phát triển, bạn càng phải đối mặt với nguy cơ mối quan hệ giữa hai bên bị hủy hoại.

Khi bạn và nhân viên của bạn giận dữ về điều gì đó do nhóm khác gây ra, hãy giải quyết vấn đề càng nhanh càng tốt. Tất nhiên, không phải lúc nào kết quả cũng làm bạn hài lòng. Bạn có thể kết luận rằng nhóm kia không đáng tin cậy, nhưng trong phần lớn trường hợp, mọi vấn đề phát sinh đều có thể giải quyết ổn thỏa và hai bên có khả năng hợp tác lại với nhau. Bạn phải luôn đặt mục tiêu như vậy.

6- 2. Để nhóm của bạn cạnh tranh quá gay gắt với nhóm khác

Tình huống

- Nay, tôi có một ý tưởng rất hay! - Donnie lên tiếng.

- Anh hãy trình bày thử xem! - Jamal hào hứng.

- Tôi đánh cuộc rằng bên Reichauer đang kỳ vọng tháng này bên ta sẽ đẩy mạnh tốc độ để đạt khối lượng, vì tháng trước họ đã đánh bại chúng ta. Giả sử chúng ta làm như chẳng lại và dự trữ vật liệu thì sao nhỉ? - Donnie nói.

- Nhưng chúng ta vẫn phải làm việc mà? - Jamal thắc mắc.

- Tất nhiên. Nhưng chúng ta chỉ làm đủ định mức và không khiến bên ấy phải cuống lên. Sau đó, với khoản dự trữ cùng với kết quả tháng sau thật tốt, chúng ta hoàn toàn có thể đánh bại họ trong

quý này! - Donnie nói rõ hơn.

- Tức là làm cho họ mất cảnh giác đúng không? - Jamal reo lên, tỏ ra tâm đắc với ý kiến của đồng nghiệp.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Khi nhân viên của bạn muốn cạnh tranh với nhóm khác theo cách này, họ sẽ dành rất nhiều tâm trí vào việc ấy. Nếu làm đúng như chiến lược ở trên, rất có thể trong hai tháng tới, chẳng những họ mà cả nhóm kia cũng sẽ không làm việc hết khả năng. Và nếu quá chú trọng việc ganh đua, có thể mọi chuyện còn trở nên tồi tệ hơn. Chẳng hạn, họ có thể tung tin xấu về "đối thủ" của mình.

Tuy nhiên, đó vẫn chưa phải là điều tồi tệ nhất. Liệu trong hai nhóm có nhóm nào phụ thuộc vào nhóm kia để hoàn thành công việc không? Nếu có, hành động này sẽ tạo cơ hội cho nhóm trì hoãn công việc hoặc khiến thành tích của nhóm kia xấu đi.

Khi nhận thấy mọi người đang tham gia vào cuộc cạnh tranh và xem trọng nó hơn việc hoàn thành nhiệm vụ, là người quản lý, bạn hãy hành động ngay!

Sửa sai như thế nào?

Bạn không thể giải quyết sai lầm này ngay lập tức. Nếu bạn định phê bình Donnie và Jamal về những điều bạn vừa nghe thấy, họ có thể chối cãi ngay rằng họ chẳng bao giờ có ý tưởng như vậy (dù sau đó họ vẫn thực hiện). Ở cương vị của mình, bạn cần kiểm tra toàn bộ sự việc và nếu có thể, hãy điều chỉnh để mọi việc trở về đúng lộ trình cần thiết.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Người quản lý của nhóm bên kia có cộng tác với bạn để giải quyết sự ganh đua kiểu ấy không? Khi chưa trao đổi với họ, bạn sẽ không có câu trả lời. Vì vậy, hãy sắp xếp một cuộc gặp và nếu họ đồng ý, kết quả cần đạt được ba điểm chính sau:

- Cùng giải quyết vấn đề. Nhiều người quản lý chọn cách đến gặp quản lý cấp cao hơn để trình bày vấn đề. Nhưng nếu nỗ lực đạt thỏa thuận với đối tác thất bại, bạn mới nên làm như thế. Trước hết, bạn hãy cố gắng tìm tiếng nói chung với người quản lý của bên nhóm kia - đó là cách ứng xử tốt hơn nhiều so với việc đến "mách" cấp trên của mình.

- Tìm giải pháp để kiềm chế sự ganh đua. Đây là điểm mấu chốt của vấn đề. Hai nhà quản lý cần làm dịu bớt sự cạnh tranh không lành mạnh, nếu không, họ không thể đạt được thỏa thuận sẽ cùng nhau làm việc một cách thiện chí. Và hai bên cũng cần tìm cách thuyết phục nhân viên của mỗi bên tự kiềm chế.

- Xây dựng niềm tin với đối tác, và hơn hết, tạo sự tin tưởng giữa hai nhóm. Nỗ lực của cả bạn và đối tác có thành công hay không sẽ phụ thuộc vào điều này. Nếu hai nhà quản lý tạo được mức độ tin tưởng đủ lớn, họ sẽ hợp tác thành công. Nếu không, những thành quả đã đạt được sớm muộn cũng bị phá hoại bởi một trong hai người hoặc cả hai. Nếu họ thực sự tin tưởng lẫn nhau, họ sẽ biết cách, và có thể, giúp nhân viên của cả hai bên cùng đặt niềm tin vào nhau.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Câu trả lời là không trường hợp nào cả, bởi chắc chắn bạn không muốn sự ganh đua khiến nhân viên của bạn xao nhãng nhiệm vụ chính. Dưới áp lực cạnh tranh lành mạnh, công việc có thể trở nên hiệu quả hơn, nhưng sẽ phản tác dụng khi cuộc cạnh tranh biến thành sự ganh đua thái quá.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Khi nhân viên quá tập trung vào việc cạnh tranh hay cạnh tranh thiếu lành mạnh, họ sẽ tạo ra không khí căng thẳng cho chính mình, đồng thời đẩy cả tổ chức vào thế nguy hiểm, bởi vì đối thủ bên ngoài sẽ lợi dụng cơ hội này để nắm thế chủ động. Nếu không sớm nhận ra vấn đề, bạn sẽ bị cuốn vào những vòng quay không dứt của trò chơi "đuổi bắt" khiến cả hai bên đều kiệt sức.

Tuy nhiên, việc chỉ áp dụng một trong hai biện pháp - cạnh tranh hoặc hợp tác - cũng chưa phải là giải pháp tối ưu cho mọi vấn đề. Thực tế cho thấy luôn cần sự kết hợp của cả hai cách trên. Nhiệm vụ của một nhà quản lý hoàn hảo là phải biết tìm ra sự kết hợp tốt nhất trong từng tình huống cụ thể.

6- 3. Để nhóm của bạn xem thường những nhóm khác

Tình huống

- Marie, cô nghĩ sao khi lãnh đạo muốn chúng ta làm việc với chi nhánh của Berg và Martinelli trong dự án thiết kế lại không gian. Trong hai nhóm đó, cô muốn làm việc với nhóm nào không? - Charlie hỏi.

- Tôi có bạn bè ở cả hai chi nhánh nên không thích phải nói điều này, nhưng trong số họ chẳng ai thực sự giỏi cả! - Marie trả lời.

- Đúng vậy, nhưng không phải dự án này sẽ khiến chúng ta phải gồng mình lên trong vài tuần tới sao?

- Chắc chắn là thế rồi, nhưng tôi đồng ý với Marie. Những người đó chẳng theo kịp tiêu chuẩn của chúng ta đâu! Chúng ta luôn nỗ lực mới tạo được danh tiếng như hôm nay, và tôi không muốn tạo cơ hội cho họ phá hoại nó. - Paula tham gia vào cuộc thảo luận.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Tình huống trên là ví dụ điển hình cho một sai lầm thường xảy ra với nhóm nhân viên giỏi - đó là sự tự tôn. Có thể nhóm nhân viên này rất giỏi và giỏi hơn hầu hết những nhóm khác. Với những người giỏi, việc thể hiện niềm tự hào về bản thân cũng là điều nên khuyến khích. Nhưng trong trường hợp này, niềm tự hào chính đáng đã nhanh chóng biến thành thái độ kiêu ngạo. Vậy bạn phải làm gì trong trường hợp này, khi nhóm của bạn cho rằng họ giỏi hơn bất kỳ nhóm nào khác?

Sửa sai như thế nào?

Trong tình huống này, bạn không thể sửa sai một cách vội vàng, bởi tính kiêu ngạo mất nhiều thời gian để hình thành nên cũng cần khoảng thời gian đủ dài để loại bỏ. Nhưng bạn có thể bắt đầu và tình huống trên mở ra cho bạn một hướng đi cần thiết. Bạn hãy tập hợp nhóm của mình lại, hay ít nhất cũng tập hợp được vài thành viên chủ chốt trong nhóm để thảo luận nhằm tìm ra phương án giải quyết vấn đề. Khi đó, bạn cần phân tích cho cả nhóm hiểu về khối lượng công việc, thời gian hoàn thành cũng như bàn bạc, cân nhắc nên giao những phần việc mà các nhóm kia có thể mạnh.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Bạn có thể ngăn chặn tính kiêu ngạo của nhóm bằng những cách sau đây:

• Tính kiêu căng bắt nguồn từ niềm tự hào dựa trên những thành công đã đạt được. Trong cuộc sống, điều này là hoàn toàn bình thường. Nhưng nếu nhân viên của bạn kiêu ngạo không vì một thành tích nào thì bạn thực sự đang gặp rắc rối lớn, bởi những lời khuyên trong trường hợp này không thể áp dụng cho bạn. Tuy nhiên, trong phần lớn trường hợp, tính kiêu ngạo đều bắt nguồn

từ những thành công có thật, và bạn không nên bỏ qua yếu tố này. Nhiệm vụ của bạn là giảm thiểu tính kiêu ngạo, chứ không dập tắt niềm tự hào. Khi nhóm của bạn có dấu hiệu kiêu ngạo, bạn càng bắt đầu sớm bao nhiêu thì việc giải quyết vấn đề càng trở nên dễ dàng bấy nhiêu.

• Tạo thêm nhiều cơ hội cho nhóm của bạn làm việc với những nhóm khác. Tự hào biến thành kiêu căng, một phần là do sự thiếu hiểu biết. Nhóm của bạn biết rằng bản thân họ rất giỏi, nhưng lại không có cơ hội nhận biết những nhóm khác giỏi như thế nào. Các thành viên trong nhóm tự "đóng cửa" khen nhau, sau đó sinh ra tự mãn. Điều quan trọng là bạn cần định hướng để nhóm của bạn nhận ra được những khả năng có thực của các nhóm khác. Bất cứ khi nào có thể, hãy xây dựng và duy trì sự hợp tác giữa nhóm của bạn và những nhóm khác. Chẳng hạn, bạn có thể đề nghị một nhóm khác hướng dẫn cho nhóm của bạn công việc nào đó mà họ đặc biệt thông thạo và đối lại, các thành viên trong nhóm của bạn sẽ chia sẻ với họ những kiến thức chuyên môn vững chắc của mình. Sự học hỏi qua lại này vừa giúp củng cố mối quan hệ giữa hai bên, vừa giúp các nhóm cùng tiến bộ.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Có một ranh giới trong trường hợp này. Bạn muốn nhóm của mình làm việc với hiệu quả cao và bạn muốn mỗi thành viên tự hào về kết quả đó. Chính vì vậy mà bạn không muốn làm bất cứ điều gì khiến họ giảm sự hào hứng. Nhưng khi bạn để sự tự hào biến thành thói kiêu ngạo thì không ai được lợi cả - nhóm của bạn cũng như tổ chức.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Nhóm của bạn càng giỏi bao nhiêu, bạn càng muốn họ nghĩ rằng "Chúng ta thực sự giỏi, nhưng chúng ta sẽ càng tiến bộ hơn bằng cách làm việc với mọi người và bằng cách học hỏi từ mọi người".

Bạn có thể bắt đầu áp dụng ngay biện pháp này đối với nhóm của mình. Càng cởi mở đón nhận những ý kiến và cách làm mới, nhóm của bạn càng làm việc hiệu quả. Nếu nhân viên của bạn có thái độ cởi mở ngay từ đầu, họ sẽ tự hào về khả năng học hỏi của mình và họ sẽ không bao giờ có cơ hội để kiêu ngạo.

6- 4. Để nhóm của bạn đổ trách nhiệm sang nhóm khác

Tình huống

- Anh biết không, lẽ ra chúng ta đã hoàn thành công việc cho bên tiếp thị đúng hạn, nếu nhóm của Tony cũng hoàn thành công việc của họ kịp thời. - Gordon nói với bạn.

- Đúng vậy, tôi cũng rất mệt mỗi khi phải gánh chịu hậu quả do người khác gây ra. - Bernice tham gia.

- Đến nước này chúng ta không còn muốn làm việc với bất kỳ nhóm nào nữa, bởi họ chỉ luôn gây ra rắc rối. - Eddie thêm vào.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Trong tình huống trên, theo các nhân viên của bạn, những nhóm khác phải chịu trách nhiệm cho mọi vấn đề phát sinh. Hãy đặt mình vào vị trí của những nhóm đó. Liệu bạn có bị rêu rao khắp công ty rằng nhóm của bạn chỉ chuyên phá hỏng mọi việc? Liệu bạn có cảm thấy thoải mái khi phải hợp tác với nhóm kia một lần nữa?

Nói cách khác, khi xảy ra vấn đề thì việc đổ trách nhiệm sang nhóm khác làm nảy sinh những mối bất đồng nghiêm trọng trong công ty, khiến mọi người cảm thấy bất bình. Kết quả là sớm muộn gì nhóm ấy cũng bị tẩy chay hoặc giải tán.

Sửa sai như thế nào?

Bạn hãy tổ chức ngay một cuộc họp trong nhóm để giải thích về những hậu quả nghiêm trọng mà việc làm này gây ra, rằng sẽ không một nhóm nào còn muốn làm việc với nhóm của bạn nữa. Là người quản lý, bạn hãy yêu cầu mọi người nhanh chóng chấm dứt tình trạng đó.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Bạn có thể tham khảo những gợi ý dưới đây:

- Giải thích cho nhóm của bạn hiểu rõ tác hại của việc đổ trách nhiệm. Dù nhóm của bạn có làm việc tốt đến đâu thì cũng không có nhóm nào muốn làm việc cùng, nếu phía bạn bị mang tiếng luôn đổ trách nhiệm cho nhóm khác khi phát sinh vấn đề. Chẳng ai muốn hao công tốn sức khi biết trước rằng họ sẽ phải gánh chịu mọi lỗi lầm.

- Khi phát sinh vấn đề, bạn nên nhìn lại nhóm mình trước tiên. Một nhóm làm việc tốt luôn tìm cách cải thiện năng lực làm việc của chính mình. Việc xem xét trách nhiệm của nhóm trong mọi

vấn đề phát sinh là một trong những cách tốt để cải thiện năng lực làm việc. Trong ví dụ trên, khi nhóm khác khiến nhóm của bạn thất vọng vì không hoàn thành công việc đúng thời hạn, bạn nên tìm hiểu nguyên nhân. Chẳng hạn, liệu nhóm của bạn:

1. Đưa ra yêu cầu không rõ ràng khiến nhóm kia không nắm rõ kết quả và thời gian hoàn thành;
2. Không có kế hoạch theo dõi công việc nhóm hợp tác một cách hợp lý để đảm bảo họ đang thực hiện đúng mục tiêu;
3. Không cung cấp đầy đủ thông tin mà nhóm hợp tác cần có để hoàn thành tốt phần việc của họ;
4. Không thật sự phối hợp với nhóm hợp tác để hoàn thành công việc.

Trong hầu hết trường hợp, bạn sẽ thấy chính những thiếu sót của nhóm của bạn đã góp phần vào sự thất bại của nhóm hợp tác. Để khắc phục sai sót này, bạn cần thực hiện bước cuối cùng như sau:

- Đảm bảo rằng khi hợp tác với nhóm khác, nhóm của bạn sẽ là bên chịu trách nhiệm chính cho sự thành công của dự án. Nếu bạn thực sự tin rằng bạn không thể thành công khi làm việc với một nhóm khác, tốt nhất bạn đừng hợp tác với họ.

Cuối cùng, sau mọi nỗ lực, nếu nhóm hợp tác chỉ đem đến cho các bạn những rắc rối hơn là những hỗ trợ hữu ích, bạn cũng đừng cho đó là sự phiền hà, bởi dù sao nhóm của bạn cũng không gây ra điều tiếng gì cho chính các bạn và nhóm hợp tác trong quá trình làm việc cùng nhau.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Không trường hợp nào cả.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Danh tiếng tốt nhất mà nhóm làm việc của bạn có thể tạo dựng được là gì? Liệu có phải là thực hiện công việc của mình một cách hoàn hảo? Đó mới chỉ là một phần. Nhưng bạn nghĩ sao về danh tiếng là một nhóm cộng tác tuyệt vời - một nhóm luôn giúp những người làm việc cùng họ thành công? Nếu muốn tồn tại và thành công trong công ty, danh tiếng thứ hai là phương tiện tốt nhất giúp bạn thực hiện mong muốn của mình.

Nhưng bạn không thể xây dựng danh tiếng ấy một cách nhanh chóng và dễ dàng. Trước hết, nhóm của bạn cần học cách làm tốt phần việc chính của mình. Khi nhóm của bạn thể hiện được sự tiến bộ vững chắc, một ngày nào đó bạn sẽ muốn sử dụng những ý tưởng trong tình huống này để biến nhóm của bạn thành một "nhà máy thành công" - một nhóm làm việc mà mọi nhóm khác đều muốn hợp tác vì họ biết kết quả làm việc chung luôn là sự thành công.

6- 5. Để những nhà quản lý khác "đánh cắp" nhân viên của bạn

Tình huống

- Tôi rất thích làm việc với anh và các thành viên trong nhóm, nhưng tuần sau tôi sẽ chuyển sang nhóm của Martin Sengal. Tôi không có gì phàn nàn về anh hay điều kiện làm việc ở đây. Nhưng tôi nghĩ mình sẽ có nhiều cơ hội thăng tiến hơn khi làm việc trong nhóm của Martin. - Laetitia nói.

Bạn chúc Laetitia làm việc tốt và nói rằng luôn sẵn sàng chào đón nếu cô ấy muốn quay lại. Nhưng nụ cười của bạn không hề phản ánh được cảm xúc của bạn lúc này. Đây đã là nhân viên thứ ba mà bạn phải "tạm biệt" trong vòng bốn tháng qua!

Tại sao đây lại là sai lầm?

Không phải lúc nào đây cũng là một sai lầm. Nhưng nếu các nhóm khác lấy đi những nhân viên tốt nhất của bạn mà không vì một cơ hội thăng tiến nào thì rất có thể đó là một sai lầm. Điều này có nghĩa là nhân viên của bạn tin rằng họ sẽ nhận được gì đó tốt hơn từ một nhóm khác. Đó có thể là điều gì?

Bên cạnh đó, bạn đừng nên tin vào những lý do mà nhân viên của bạn biện hộ cho sự ra đi của họ. Laetitia nói rằng quyết định của cô ấy không liên quan đến bạn hay điều kiện làm việc. Có thể không phải là như vậy. Chỉ là cô ấy không muốn bị mang tiếng là "vong ân bội nghĩa".

Sửa sai như thế nào?

Do bạn không biết chính xác sai lầm của mình là gì nên bạn không thể giải quyết được.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Hãy giả định Laetitia thực sự sẽ có cơ hội tốt hơn khi làm việc

trong một nhóm khác (cũng giống như hai nhân viên trước của bạn). Nhiệm vụ của bạn lúc này là tìm hiểu lý do tại sao cô ấy và hai nhân viên kia lại tin như vậy. Dưới đây là một số khả năng:

- Danh tiếng nhóm làm việc của bạn không tốt. Ít nhất có ba trong số nhân viên của bạn tin rằng nếu tiếp tục là thành viên của nhóm, họ ít có cơ hội thăng tiến và cũng không cảm thấy tự hào là thành viên trong nhóm của bạn.
- Họ không tin bạn đề cao những nỗ lực của họ. Nếu không thể tăng thêm thu nhập thì ít nhất nhân viên cũng mong muốn được làm việc với người biết tôn trọng những nỗ lực của họ.
- Bạn quá nỗ lực trong việc níu giữ nhân viên. Nhân viên của bạn tin rằng nếu còn làm việc cho bạn, bạn sẽ tìm mọi cách để ngăn cản họ ra đi. Chính vì vậy khi có cơ hội, họ ra đi ngay lập tức.

Tất nhiên còn rất nhiều lý do khác nữa. Nhưng bất kể lý do là gì, bạn cũng đừng để các nhà quản lý khác tin rằng họ có thể lôi kéo những nhân viên giỏi của bạn một cách dễ dàng.

Ngoài ra, bạn cũng có thể áp dụng một giải pháp khác. Bạn hãy tìm hiểu từ người quản lý đồng cấp thân thiết về nguyên nhân tại sao nhân viên của bạn lại dễ dàng bị lôi kéo bởi các nhóm khác. Dù chỉ nhận được một phần câu trả lời, bạn cũng có cơ sở cho các bước hành động tiếp theo. Nhưng bạn không nên chỉ giới hạn việc tìm hiểu nguyên nhân trong nội bộ các nhà quản lý nhóm. Cấp trên của bạn là người nắm rõ tình hình hoạt động của tất cả các nhóm, do đó, bạn hãy hỏi họ để biết về lợi thế của những nhóm khác, qua đó có cơ sở để bắt đầu thay đổi nhóm mình. (Nếu những người quản lý khác hoặc cấp trên của bạn chỉ ra thiếu sót trong phương pháp quản lý của bạn, bạn hãy tìm xem chúng có được mô tả trong cuốn sách này không. Nếu có, đây sẽ là gợi ý để bạn giải quyết vấn đề).

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Ít nhất là một trường hợp. Đó là khi bạn rất có tài trong việc tuyển chọn và đào tạo nhân viên, vì vậy mà các nhà quản lý khác luôn mong muốn có được nhân viên của bạn. Trường hợp này vẫn thường xảy ra ở các công ty.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Một nhà quản lý giỏi là người luôn có nhân viên được thăng tiến hoặc được chỉ định vào những vị trí tốt, chứ không phải là người

luôn phải níu kéo nhân viên của mình.

Vậy thì bạn chỉ nên tuyển dụng những người thực sự có khả năng, đào tạo họ bài bản và giúp họ đạt được hoài bão của mình. Việc này sẽ đem lại cho bạn một số lợi thế:

1. Rất nhiều người mong muốn gắn bó với bạn trong thời gian dài, vì họ thích cách quản lý của bạn và tin rằng bạn luôn làm điều tốt nhất cho họ.

2. Trong suốt quá trình làm việc, họ sẽ luôn nỗ lực hết mình, vì họ biết nỗ lực của họ sẽ mang lại những thành quả tốt đẹp nhất.

S. Cuối cùng, khi nhân viên nào muốn chuyển sang bộ phận khác, bạn không nên cố níu kéo họ lại - bạn chỉ giữ được "thể xác" chứ không giữ được "linh hồn" của họ, vì họ luôn hướng về nơi khác. Các nhân viên này sẽ không nỗ lực làm việc và họ luôn phàn nàn về bạn. Rõ ràng đây là điều bạn không hề muốn. Hãy giữ lại những người thật sự mong muốn ở lại và để những người khác ra đi - cùng với lời chúc họ may mắn!

6- 6. Để nhóm làm việc khác đảm nhiệm một phần công việc của nhóm bạn

Tình huống

- Cậu ngồi xuống đi. - Cấp trên yêu cầu. - Tôi sẽ đi ngay vào vấn đề. Sau nhiều cân nhắc, tôi quyết định giao cho nhóm của Tom Broadman đảm nhiệm công việc đánh giá phần mềm.

- Sao cơ? - Bạn lắp bắp. - Nhưng đây là công việc mà chúng tôi đang đảm nhiệm mà!

- Tôi biết, nhóm của cậu đã thực hiện khá tốt công việc này, đặc biệt trong việc đánh giá các phần mềm cho máy chủ. Nhưng hiện tại chúng ta đang tập trung vào máy tính cá nhân và mạng cá nhân. Công việc này có vẻ quá sức với các cậu nên tôi đã quyết định giao cho Tom. Điều này sẽ giúp cậu và các thành viên trong nhóm có thêm thời gian cho những công việc khác. Vả lại cậu cũng từng nói với tôi dạo này các cậu đang bị quá tải.

Bạn cố gắng phản đối quyết định này, nhưng không thay đổi được tình hình.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Nếu cấp trên rút bất cứ một nhiệm vụ quan trọng nào mà bạn hay nhóm làm việc của bạn đang thực hiện thì rất hiếm khi hành động ấy được xem là một lời khen ngợi. Có thể cấp trên cho rằng bạn đã không thực hiện tốt nhiệm vụ đó, còn người quản lý của một nhóm khác thì khẳng định rằng anh ấy/cô ấy muốn đảm nhận việc đó. Trong khi bạn phàn nàn về khối lượng công việc quá tải, các nhóm khác đã tổ chức sắp xếp lại công việc của họ để có thể đảm nhận nhiều nhiệm vụ hơn. Có khả năng là trong khi công ty của bạn đang muốn thu hẹp quy mô và yêu cầu mọi nhân viên đảm nhiệm thêm nhiều công việc hơn, bạn lại làm ngược lại.

Bất kỳ lý do nào trên đây cũng sẽ dẫn tới việc bạn mất đi một phần công việc. Khi đó, nhóm của bạn sẽ bị đánh giá là không thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và không muốn chung vai gánh vác khó khăn của công ty.

Sửa sai như thế nào?

Trong trường hợp này, bạn không thể làm gì để thay đổi tình hình hiện tại. Việc bạn cần làm lúc này là tránh để phạm phải sai lầm này trong tương lai. Bạn có thể bắt đầu bằng việc tổ chức họp nhóm ngay lập tức và thông báo với nhân viên về phần công việc đã bị cắt giảm, cũng như mổ xẻ nguyên nhân thất bại đó. Bạn có thể nói thêm: "Chúng ta không nên biện minh cho sai lầm này, nhóm của Tom chủ động nhận và được giao công việc vì họ chứng minh được mong muốn làm phần việc này và sẽ làm tốt. Còn chúng ta, chúng ta bị loại vì không thể hiện tinh thần ấy".

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Tập trung làm hài lòng khách hàng. Đây là hành động tốt nhất giúp cải thiện hình ảnh của nhóm bạn. Lý do cấp trên giao một phần công việc thuộc trách nhiệm của nhóm bạn cho nhóm khác có thể là do ông ấy nghe được những lời than phiền trực tiếp hoặc gián tiếp từ phía khách hàng về công việc của các bạn. Bạn có thể tưởng tượng ra cảnh Tom trình bày với cấp trên thế này: "Trong tuần này, tôi đã nghe ba khách hàng nói rằng muốn chúng tôi thực hiện phần công việc đánh giá phần mềm. Chúng ta cần có hành động để cải thiện tình hình!".

Giải pháp thật đơn giản: Bạn hãy giữ liên lạc thường xuyên với khách hàng và tìm hiểu mong muốn của họ. Bạn hãy làm mọi điều có thể để thỏa mãn yêu cầu của khách hàng và đừng quên thông báo cho cấp trên biết về nỗ lực ấy. Như vậy sẽ không ai có cơ hội giành lấy công việc từ tay bạn!

- Đáp ứng nhanh chóng mọi yêu cầu của công ty. Cũng giống như việc đáp ứng yêu cầu của khách hàng, bạn cần đáp ứng mọi yêu cầu của tổ chức. Việc nhóm của bạn bị rút đi phần việc đánh giá phần mềm có thể do cấp quản lý cao hơn nghĩ rằng bạn đang sử dụng nhiều nhân viên hơn số lượng cần thiết. Hoặc công ty đang có kế hoạch thu hẹp quy mô hoạt động, giải tán một vài bộ phận và chuyển phần việc của họ cho những nhóm khác, trong khi bạn lại đang tìm cách phản đối để không phải nhận thêm công việc.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Trong một vài tình huống, cách làm này có thể được chấp nhận. Có thể nhóm bạn phải đảm nhận những công việc có tính lặp đi lặp lại mà mọi người đều cảm thấy nhàm chán. Đánh giá phần mềm có thể là một trong những công việc như vậy. Trong trường hợp một nhóm khác muốn đảm nhiệm công việc nhàm chán này, và nếu bạn có thể thay thế nó bằng một công việc mới nhiều thú vị và thách thức, thì việc để nhóm kia thực hiện công việc bạn đang làm là điều có thể chấp nhận.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Mọi người thường có khuynh hướng thích những công việc mang tính thử thách cao. Vậy đó là loại công việc nào? Là tất cả mọi việc, và quan trọng hơn là nó phụ thuộc vào chính bản thân mỗi người. Có thể Patricia luôn muốn được thử sức với các số liệu phức tạp, trong khi Vince thích đàm phán và giải quyết các vấn đề phát sinh giữa các nhóm với nhau, còn Fred lại muốn thử thách bản thân bằng những công việc có tính chất lặp đi lặp lại.

Là nhà quản lý, bạn nên giao cho nhân viên của mình những công việc có tính thử thách cao để kích thích khả năng làm việc. Đôi khi bạn cũng nên chuyển đổi vị trí làm việc của nhân viên, hay tổ chức đào tạo chéo để công việc của họ trở nên thú vị hơn. Với cách làm này, nhân viên của bạn sẽ ngày càng tiến bộ và yêu cầu của bạn với họ cũng ngày càng cao hơn. Bạn cũng có thể tự tìm cho mình những công việc nhiều thử thách, giống như Tom đã làm khi đề nghị nhận công việc đánh giá phần mềm cho nhóm của anh ấy.

Chương 7

SAI LẦM KHI ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ

7- 1. Từ chối ứng dụng công nghệ mới

Tình huống

- Chúng tôi sẽ cài đặt và hướng dẫn nhóm của chị cách sử dụng phần mềm, đồng thời sẽ hỗ trợ cho đến khi chị hoàn toàn hài lòng về nó.

- Jack này, nghe có vẻ hay đấy, nhưng phần mềm này đòi hỏi chúng tôi phải thay mới toàn bộ hệ thống máy tính và hệ thống mạng!

- Chị vẫn chưa nâng cấp những thiết bị này sao?

- Thật tình mà nói, phần mềm của các anh không thật sự hữu ích đối với chúng tôi. Chúng tôi thấy khá ổn với phương pháp hiện tại và sẽ tiếp tục trung thành với cách làm này.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Công nghệ mới thường khiến cho công việc hiện tại của bạn có thể bị gián đoạn trong thời gian đầu và không phải lúc nào cũng đem lại lợi ích như bạn mong đợi. Nhưng việc làm ngơ mọi công nghệ mới không phải là cách giải quyết vấn đề. Nếu hành động như vậy, bạn không chỉ bỏ lỡ những ứng dụng có thể hỗ trợ hiệu quả cho công việc của nhóm, mà còn bị mang tiếng là người "chống đối công nghệ". Trong thời đại ngày nay, điều này chắc chắn không có lợi cho bạn!

Sửa sai như thế nào?

Bạn hãy đổi mới tư duy. Ngay lập tức, bạn nên thay đổi quyết định và ngăn Jack lại trước khi anh ấy chuẩn bị rời khỏi phòng bạn.

Tất nhiên bạn sẽ không dễ dàng chuyển từ câu trả lời "Không" sang "Có", mà hãy đưa ra những câu hỏi nhằm tìm hiểu kỹ hơn về sản phẩm mới.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Chìa khóa để mở nút thắt chính là cách tiếp cận hợp lý. Nếu bạn thuộc mẫu nhà quản lý dễ dàng nhận thấy khuyết điểm của công nghệ mới hơn là lợi ích của chúng, có thể bạn cần tập trung vào những điểm sau:

- Bạn nên tìm hiểu xem nếu không ứng dụng công nghệ mới, công việc của bạn trở nên đình trệ và lạc hậu như thế nào. Bạn có thể tìm hiểu theo ba cách sau:

1. Tìm đọc các tạp chí và nhật báo nói về các ứng dụng công nghệ mới trong lĩnh vực của bạn.

2. Nói chuyện với các nhà quản lý đã ứng dụng các công nghệ mới trong công việc. Họ đánh giá thế nào về chúng? Những kết quả mà họ đạt được là gì? Nếu có thể, bạn nên tham dự một vài hội thảo về các ứng dụng của công nghệ mới.

3. Bạn hãy thường xuyên theo dõi những vấn đề phát sinh làm trì trệ công việc của nhóm. Có phải việc thu thập và xử lý thông tin theo cách hiện tại đang làm chậm tiến độ công việc? Có phải việc sao chép dữ liệu thường tạo ra các sai sót? Bạn hãy lên danh sách các khó khăn còn tồn đọng và cập nhật thường xuyên. Sau đó, bạn hãy tìm hiểu xem việc áp dụng các công nghệ mới sẽ đem lại những lợi ích gì cho nhóm của bạn.

- Nếu bạn không tự tin trong việc đánh giá công nghệ hay kỹ thuật mới, hãy tìm người có đủ khả năng làm điều đó và thảo luận với họ. Đây có thể là nhân viên trong bộ phận của bạn, hoặc là nhân viên của công ty cung cấp dịch vụ phần mềm. Bạn nên dành thời gian để tìm hiểu thật kỹ các ý kiến đánh giá về sản phẩm công nghệ mà bạn định sử dụng.

- Nếu một công nghệ mới hứa hẹn đem lại nhiều lợi ích, nhưng bạn lại chưa hoàn toàn chắc chắn về nó, hãy tìm hiểu xem liệu mình có thể sử dụng thử chúng trong một khoảng thời gian trước khi đưa ra quyết định chính thức không. Bạn có thể bố trí một nhân viên hay một nhóm nhỏ nhân viên của mình sử dụng công

nghe mới này trong một vài tuần, sau đó yêu cầu họ cho ý kiến phản hồi. Để giúp bạn dễ dàng hơn trong việc tìm ra sản phẩm thích hợp, một số công ty cho phép khách hàng dùng thử sản phẩm trong khoảng 30 ngày trước khi quyết định có mua hay không. Bạn có thể vận dụng linh hoạt những ưu đãi này.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Từ chối ứng dụng công nghệ mới trong khi chưa tìm hiểu về lợi ích mà chúng có thể mang lại cho công việc là hành động không phù hợp. Tuy vậy, nếu sau nhiều cố gắng nhưng nhóm của bạn chưa thật sự thông thạo với những ứng dụng công nghệ, bạn có thể từ chối bất cứ một công nghệ mới nào được mời chào. Nhưng trong tương lai, khi nhóm của bạn đã sử dụng thành thạo những gì đang có, bạn có thể cân nhắc đến việc ứng dụng công nghệ mới.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Công nghệ, đặc biệt là những công nghệ liên quan đến máy tính và truyền thông, thường thay đổi và phát triển rất nhanh chóng. Ngay vào thời điểm bạn cài đặt và bắt đầu sử dụng thì những phần mềm này đã bị thay thế bởi một sản phẩm mới với nhiều cải tiến hơn. Rất khó để đánh giá xem những công nghệ nào vẫn còn hữu dụng trong vòng một hay năm năm tới.

Vậy bạn sẽ làm gì trong môi trường công nghệ thường xuyên thay đổi? Phương pháp tốt nhất là bạn hãy xây dựng một mạng lưới những người am hiểu về lĩnh vực hoạt động của mình và xu hướng phát triển công nghệ trong lĩnh vực này. Bạn có thể học hỏi kinh nghiệm ứng dụng công nghệ từ những người này và nhờ họ tư vấn lựa chọn công nghệ tốt nhất cho nhóm làm việc của mình.

7- 2. Ứng dụng công nghệ chỉ vì ý thích cá nhân

Tình huống

- Chúng tôi không thể đảm bảo rằng phần mềm mới này sẽ hoạt động đúng như anh mong đợi. Chúng tôi có thể cài đặt, đào tạo nhân viên và hỗ trợ cho đến khi các anh có thể sử dụng chúng một cách thành thạo, nhưng chúng tôi không chắc nó sẽ hiệu quả đúng như ý anh muốn.

- Tôi hiểu mà Jack, nhưng đây là phiên bản mới nhất trong lĩnh vực của chúng tôi. Anh vẫn biết tôi luôn quan tâm đến việc cập nhật những tiến bộ công nghệ mới, mà đây chính là phần mềm mới nhất.

- Anh không muốn đợi tới khi có thể chắc chắn rằng phần mềm này hoạt động đúng như yêu cầu của anh sao?

- Chúng tôi vẫn còn một vài vấn đề trong quá trình thiết lập hệ thống, nhưng tôi tin rằng chúng tôi có thể giải quyết mọi vấn đề này trước khi bên anh cài đặt phần mềm mới này. Như đã nói, chúng tôi không muốn bỏ lỡ những ứng dụng mới nhất trong lĩnh vực của mình!

Tại sao đây lại là sai lầm?

Công nghệ mới thường khiến cho công việc của bạn bị gián đoạn trong một khoảng thời gian, ngay cả khi nó đem lại những lợi ích như bạn mong đợi. Và liệu những lợi ích mà công nghệ mới mang lại có thể bù đắp được chi phí và các vấn đề phát sinh khi sử dụng nó? Bạn nên cân nhắc xem việc ứng dụng công nghệ mới có thật sự hữu ích, hay chỉ làm rối loạn công việc và giảm năng suất của cả nhóm.

Sửa sai như thế nào?

Bạn hãy cân nhắc lại quan điểm của mình. Bạn nên hoãn quyết định sử dụng phần mềm mới và đề nghị được tìm hiểu thêm về sản phẩm trước khi đưa ra quyết định cuối cùng.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Giải pháp tốt nhất là có cách tiếp cận thích hợp dựa trên những thông tin chuẩn xác. Nếu bạn có thể dễ dàng nhận thấy những ưu điểm của sản phẩm công nghệ mới hơn là khuyết điểm, bạn nên tập trung vào những điểm sau:

- Hãy nhìn nhận khách quan về tính hiệu quả mà ứng dụng công nghệ mang đến cho công việc của nhóm bạn trong thời gian qua. Việc này có thể không đơn giản, nhưng bạn cần bắt đầu ngay. Nếu bạn đã áp dụng một số công nghệ mới cho nhóm mình trong vài năm gần đây, hãy xem xét về hiệu quả của từng ứng dụng.

Bạn đừng ngần ngại hỏi ý kiến nhân viên của mình về việc áp dụng kỹ thuật công nghệ trong công việc. Những ứng dụng này đã giúp ích gì cho công việc cũng như năng suất làm việc của họ?

Nếu trong quá khứ bạn đã không thành công với việc ứng dụng công nghệ mới, thì đó chính là lời tiên đoán cho sự không thành công trong tương lai. Và ngược lại, nếu trước đây bạn đã thành công trong việc ứng dụng công nghệ, bạn càng có nhiều khả năng

thành công với những ứng dụng công nghệ mới.

- Giao trách nhiệm làm "người phản biện" cho người có hiểu biết và thận trọng trong việc ứng dụng các sản phẩm công nghệ mới. Bạn hãy chọn một người có những đánh giá đáng tin cậy và có thể đặt ra những câu hỏi xác đáng về những sản phẩm công nghệ mới này. Và bạn cũng cần khẳng định rõ ràng rằng bạn tôn trọng những phản biện này, bởi nhờ những ý kiến ấy bạn sẽ có cái nhìn toàn diện hơn về sản phẩm dự định sử dụng.

- Nếu có thể, bạn hãy cùng thảo luận với cả nhóm để đưa ra quyết định về sản phẩm công nghệ mới. Việc này yêu cầu nhóm làm việc của bạn phải dày dặn kinh nghiệm và bạn phải hết sức kiên định trên cương vị quản lý của mình. Nhưng nếu bạn có thể làm được điều này, nhóm của bạn sẽ ngày càng hiểu biết hơn về các sản phẩm công nghệ mới. Và họ sẽ giúp bạn chọn ra được loại sản phẩm đem lại lợi ích lớn nhất, vì họ là những người trực tiếp sử dụng những sản phẩm công nghệ này trong công việc hàng ngày.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Trong một số trường hợp, nếu bạn có khả năng đánh giá chính xác về các công nghệ mới hoặc nếu nhóm của bạn đã hiểu rõ về đặc tính và ứng dụng của sản phẩm này. Dù vậy, bạn vẫn nên dành thời gian tìm hiểu về những sản phẩm công nghệ mới thật cẩn thận trước khi quyết định.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Công nghệ đang trở nên ngày càng quan trọng trong mọi lĩnh vực công việc. Tuy nhiên, việc lựa chọn sản phẩm công nghệ phù hợp để áp dụng trong thực tế lại là một quyết định rất khó khăn. Chúng ta sẽ phải dựa trên những tiêu chí nào khi sự thay đổi trong lĩnh vực công nghệ diễn ra hàng ngày? Bạn nên tập trung vào những công nghệ giúp cho công việc hiện tại của bạn trở nên hiệu quả và ít tốn kém hơn. Bạn không nên chọn sử dụng công nghệ khi nó khiến cho nhiệm vụ chính bị xao nhãng. Ví dụ, bạn có cần sử dụng phần mềm đồ họa để hoàn tất bản vẽ và các đồ thị không khi các nhân viên của bạn sẽ mất thêm rất nhiều thời gian để trang trí, làm đẹp bản vẽ, trong khi yêu cầu cao nhất là tính chính xác?

7- 3. Để người của nhóm khác chịu trách nhiệm lựa chọn sản phẩm công nghệ mới cho nhóm của bạn

Tình huống

- Anh không định đi cùng chúng tôi đến buổi thuyết trình về hệ thống điện thoại mới ư?

- Không, Selina ạ. Tôi muốn nhờ cô làm việc này. Tôi tin tưởng vào ý kiến đánh giá của cô.

- Nhưng chúng tôi cũng muốn biết quan điểm của anh về sản phẩm mới này. Mặt khác, tính chất công việc của hai bộ phận có nhiều điểm khác nhau và quan điểm của anh có thể không giống với cách nhìn của tôi.

- Cảm ơn cô vì đã ghé qua đây. Thật sự tôi rất tin tưởng vào ý kiến đánh giá của cô!

Tại sao đây lại là sai lầm?

Mỗi nhóm có cách làm việc khác nhau. Một hệ thống mới có thể phục vụ tốt cho công việc của nhóm này, nhưng lại không hiệu quả với nhóm khác. Ngoài ra, bạn không chỉ thu thập thông tin từ cuộc hội thảo, mà có thể còn đóng góp ý kiến nào đó. Khi để người khác quyết định thay mình trong việc lựa chọn công nghệ, có thể bạn sẽ phải sử dụng một hệ thống không phù hợp. Tệ hơn nữa, bạn sẽ không nhận được sự hỗ trợ nào từ công nghệ mới, trong khi nhóm của bạn đang cần nó hơn bao giờ hết.

Sửa sai như thế nào?

Hãy đuổi theo Selina và cho cô ấy biết bạn đã thay đổi ý định. Một lần nữa bạn hãy cảm ơn cô ấy vì đã nhắc nhở bạn.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

• Hãy tìm hiểu những thông tin cần thiết cho công việc của bạn. Tự bạn đến tham dự buổi thuyết trình là một quyết định khôn ngoan. Đây là cơ hội để bạn tìm hiểu những thông tin quan trọng về hệ thống mới và có thể cùng thảo luận với những nhà quản lý khác.

Bạn nên lưu ý ngay cả khi quyết định rằng hệ thống này không dành cho nhóm của bạn, bạn cũng sẽ biết rõ tại sao như vậy. Sau đó, nếu ai đó cố "ấn" sản phẩm kia vào tay bạn, bạn có thể tự tin từ chối.

• Tranh thủ ý kiến của những người hiểu biết bằng cách thảo luận với họ càng nhiều càng tốt. Trong tình huống trên, bạn có thể khai thác thêm thông tin từ Selina ngay khi hai người rời khỏi

cước họp. Bước đi thích hợp tiếp theo là thảo luận với những quản lý khác, đặc biệt là những người quản lý các nhóm có công việc gần giống với nhóm của bạn. Những việc này sẽ giúp bạn nhận thức rõ ràng hơn về việc liệu hệ thống mới có đáp ứng được nhu cầu của nhóm mình hay không.

- Tập trung vào những đặc tính hữu ích của sản phẩm đối với công việc của nhóm. Đa số chúng ta đều đã từng một vài lần rơi vào bẫy khi mua thứ gì đó chỉ vì nghe những lời giới thiệu hấp dẫn nhưng rất chung chung. Đây là xu hướng mua sắm theo kiểu "Nếu nó tốt cho họ thì nó cũng tốt cho tôi". Hãy dừng lại ngay. Bạn nên dành thời gian để tìm hiểu những lợi ích của công nghệ mới đối với công việc của nhóm rồi tập trung vào chúng.

- Nếu cần, bạn hãy thiết lập mối liên kết với những nhà quản lý khác để chỉ mua loại công nghệ thực sự có ý nghĩa với công việc của nhóm. Đôi khi, tự mỗi nhóm làm việc không đưa ra được lựa chọn đối với một công nghệ mới. Trong trường hợp này, người quản lý của các nhóm cần nói chuyện với nhau để đạt được một sự nhất trí về vấn đề liệu họ có cần một công nghệ mới hay không, và nếu có thì nó cần phải có những tính năng gì. Sau đó, họ có thể đưa kiến nghị đã được cả nhóm nhất trí lên người có thẩm quyền ra quyết định. Việc này không đảm bảo rằng bạn và những quản lý khác sẽ có được điều mình muốn, nhưng chắc chắn sẽ gia tăng khả năng đó.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Hầu như không bao giờ.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Nhiều nhà quản lý không mấy tự tin khi đưa ra những quyết định liên quan đến công nghệ mới. Bạn có thể là một trong số đó. Bạn không muốn từ chối công nghệ mới, nhưng cũng không thoải mái khi chỉ đơn giản nói "Đồng ý". Bởi vậy, dường như cách dễ nhất là tìm một (hoặc một số) người mà bạn cảm thấy có thể tin tưởng và đưa ra quyết định dựa trên sự tư vấn, đánh giá của họ. Nhưng bạn không nên làm như vậy. Công nghệ đang trở nên ngày càng quan trọng và nếu lựa chọn đúng, nó sẽ giúp ích cho bạn rất nhiều trong công việc. Khi đưa ra một quyết định nóng vội và thiếu hiểu biết, bạn có thể bị mắc kẹt một thời gian dài với thứ công nghệ đẹp mắt nhưng vô dụng đó. Có thể đến khi đó bạn sẽ biết thêm rằng từ bỏ một công nghệ không thích hợp còn khó hơn rất nhiều so với việc mua sắm nó.

Bạn có thể tham vấn từ những người khác, nhưng đưa ra quyết định áp dụng công nghệ cho nhóm thì bạn phải tự quyết định.

7-4. Không cho phép nhân viên cải tiến công nghệ

Tình huống

- Thưa sếp, chúng tôi đã tìm ra cách cải tiến cơ sở dữ liệu giúp chúng ta có thể tiết kiệm chi phí đáng kể.

- Suellen, đây đúng là một ý tưởng tốt, nhưng cô không định thay đổi định dạng dữ liệu hiện tại chứ?

- Chúng tôi không thay đổi toàn bộ. Matt đã giải thích với tôi những thay đổi cần thiết và Arsenio Washburn sẽ chịu trách nhiệm làm việc này.

- Khoan đã! Tại sao trước đây không ai đề cập về vấn đề này với tôi?

- Chúng tôi không nghĩ anh sẽ phản đối. Chúng tôi chỉ cố gắng làm cho hệ thống trở nên hữu dụng hơn. - Suellen tỏ ra bất ngờ.

- Suellen này, như tôi vừa nói, đây đúng là một ý tưởng tốt, nhưng tôi hoàn toàn không thích cách cô thực hiện. Tại sao cô không mời Matt tới đây để anh ấy trình bày trực tiếp với tôi. Nếu khả thi, tôi sẽ để cô thực hiện.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Ví dụ ngắn này đề cập đến ba vấn đề khác nhau về cách sử dụng công nghệ:

1. Nhân viên có được phép sử dụng các ứng dụng công nghệ khác so với cách mà họ được hướng dẫn sử dụng không?

2. Nhân viên có được phép thử nghiệm các tính năng khác nhau của kỹ thuật công nghệ nhằm cải tiến hiệu quả công việc không?

3. Nhân viên có nên tự ý điều chỉnh các ứng dụng công nghệ sao cho phù hợp hơn với công việc không?

Hai câu hỏi đầu tiên rõ ràng là có cơ sở. Vậy tại sao những gì người quản lý làm ở trên lại bị xem là sai lầm? Về cơ bản, một nhà quản lý cần trả lời "Không" với hai câu hỏi đầu tiên. Tuy nhiên, điều đó cũng đồng nghĩa với câu trả lời "Không" cho câu hỏi cuối cùng, mà đó lại là một loại câu hỏi khác. Khi ấy, họ sẽ phải gửi yêu cầu thay

đổi đến nhà cung cấp. Điều này có thể sẽ khiến việc cải tiến hệ thống bị chậm trễ trong một khoảng thời gian nhất định và làm trở ngại đến công việc của các nhân viên.

Bạn nên thận trọng khi cho phép nhân viên sử dụng các ứng dụng công nghệ khác với cách nhà cung cấp hướng dẫn. Nhưng nếu không được thử nghiệm, bạn sẽ không phát huy hết lợi ích mà ứng dụng công nghệ có thể đem lại ngoài những gì bạn đang sử dụng.

Sửa sai như thế nào?

Rất đơn giản, bạn hãy ngăn Suellen lại trước khi cô ấy rời khỏi chỗ bạn và thay đổi quyết định của mình: Suellen à, như tôi đã nói, đây là một ý tưởng tốt, nhưng chúng ta cần phải thận trọng để tránh xảy ra bất kỳ rắc rối nào trong quá trình cải tiến. Cô hãy mời Matt đến đây và cùng trình bày cho tôi phương án thực hiện. Nếu khả thi, chúng ta sẽ lập tức tiến hành theo cách đó.

Nghĩa là người quản lý yêu cầu nhân viên của mình trình bày chi tiết phương án thực hiện để có thể cân nhắc giữa lợi ích và rủi ro trước khi đưa ra quyết định hợp lý.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Phần lớn chúng ta đều biết đến máy tính và các loại thiết bị công nghệ khác sử dụng trong công việc. Những thiết bị này được lắp đặt, hướng dẫn sử dụng và các nhân viên được yêu cầu phải sử dụng theo đúng hướng dẫn của nhà cung cấp. Việc thử nghiệm các tính năng khác của thiết bị công nghệ thường bị cấm tuyệt đối, dù đôi khi chúng cũng được làm một cách kín đáo.

Dưới đây là một số gợi ý có thể giúp bạn biến những ý tưởng này thành thực tế. Tất cả những lời gợi ý dưới đây đều dựa trên giả định rằng thiết bị công nghệ bạn sử dụng liên quan đến máy vi tính, nhưng bạn vẫn có thể áp dụng những gợi ý này cho các thiết bị công nghệ khác.

- Đảm bảo mọi nhân viên đều hiểu được tầm quan trọng của việc sao chép dữ liệu dự phòng. Với những công việc có liên quan đến máy tính, bạn hãy yêu cầu nhân viên của mình sao chép dữ liệu dự phòng thường xuyên.
- Đảm bảo trong nhóm của bạn có ít nhất một người am hiểu về chương trình phần mềm đang được sử dụng để có thể khắc phục kịp thời khi xảy ra sự cố. Bất cứ khi nào được trang bị các chương

trình mới, các bạn cũng sẽ nhận được chương trình đào tạo đi kèm. Đa phần nhân viên sẽ chỉ tìm hiểu một số tính năng cơ bản đủ để vận dụng cho công việc của mình. Nhưng bạn hãy động viên họ tìm hiểu thêm những tính năng của phần mềm chưa được sử dụng và khuyến khích họ thử nghiệm tất cả các ứng dụng này.

- Cho phép mọi người thử nghiệm tất cả các tính năng của phần mềm. Nhưng nếu bạn muốn tiến hành bất cứ thay đổi nào, hãy đảm bảo rằng chỉ một nhân viên chịu trách nhiệm làm điều đó. Bạn hãy khuyến khích mọi người thử nghiệm những thay đổi nhỏ để có thể dễ dàng khắc phục khi gặp sự cố. Bạn có thể để một nhóm nhân viên cùng tham gia cải tiến, nhưng cần phải để một người có trình độ chuyên môn, am hiểu về phần mềm đó chịu trách nhiệm chính.

- Dù việc thử nghiệm được tiến hành rộng rãi hay chỉ giới hạn trong một phạm vi nhỏ, bạn cũng phải đảm bảo tất cả các nhân viên đều hiểu công nghệ được dùng để hỗ trợ công việc. Nếu bạn có những nhân viên thành thạo về công nghệ, hãy cho phép họ chủ động thay đổi một vài tính năng cần thiết. Bạn phải luôn nhớ rằng, công nghệ chỉ là công cụ phục vụ cho công việc và không nên để nó chi phối bạn.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Chỉ trong trường hợp nhân viên của bạn chưa bao giờ sử dụng máy tính. Khi ấy, họ cần có thời gian để tìm hiểu cách sử dụng và việc sao chép dữ liệu dự phòng một cách đều đặn. Trong thời gian này, bạn phải rất thận trọng mỗi khi cho phép nhân viên thực hiện bất kỳ sự thay đổi nào.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Bạn không muốn nhân viên của mình quá mải mê với công nghệ để rồi xao nhãng công việc. Tuy nhiên, bạn và nhân viên cần hiểu rõ thiết bị công nghệ đang sử dụng, cả ưu điểm lẫn khuyết điểm, để có những thay đổi hợp lý làm tăng tính hữu dụng của những thiết bị ấy. Vậy làm cách nào để có thể dung hòa những mong muốn của bạn?

Quả là việc không dễ dàng. Trong số các nhân viên của bạn sẽ có người thật sự đam mê công nghệ và thường dành phần lớn thời gian để tìm hiểu các thiết bị công nghệ, trong khi những người khác chỉ cần tìm hiểu đủ chức năng phục vụ cho công việc của họ. Bạn hãy tạo ra một môi trường làm việc vừa khuyến khích nhân

viên tìm hiểu học hỏi thêm về các thiết bị công nghệ, nhưng đồng thời vẫn tập trung vào công việc chính của họ.

7- 5. Tự động hóa một quy trình thủ công mà không qua bước cải thiện

Tình huống

- Chào Rosina, ngọn gió nào đã đưa cô tới đây thế?
- Tôi sang đây để đề nghị được giúp anh một việc. Anh nghĩ thế nào về việc tự động hóa toàn bộ quy trình nhận chứng từ?
- Ô, tôi đã chờ đợi rất lâu lời đề nghị này. Khi nào các bạn có thể bắt đầu?
- Stewart là người giỏi nhất ở chỗ tôi vì anh ấy là một chuyên gia về lập trình. Anh có thể sắp xếp cho một hoặc hai người khá nhất bên anh đến gặp anh ấy vào thứ Hai và thứ Ba không? Sau khi thu thập đủ thông tin, anh ấy có thể hoàn thành quy trình tự động hóa này trong vòng ba tuần.
- Tuyệt quá! Nhân viên của tôi sẵn sàng dành cho cô bao nhiêu thời gian cũng được. Tôi đang rất nóng lòng áp dụng quy trình tự động hóa này.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Bất cứ một quy trình thủ công nào đã được áp dụng trong một khoảng thời gian mà chưa có sự thay đổi, ví dụ như quy trình nhận chứng từ trong ví dụ trên, luôn có hai đặc điểm cơ bản: Thứ nhất, nó không những không đạt được hiệu quả như thiết kế, mà còn rất kém hiệu quả trên thực tế. Thứ hai, nếu quy trình ấy được cài đặt vào máy tính nhưng không có sự thay đổi nào, nó sẽ không phát huy được công dụng của máy tính. Nói cách khác, nếu bạn khởi đầu với một quy trình thủ công không hiệu quả và tự động hóa nó trước khi cải thiện, bạn sẽ nhận được một quy trình tự động kém hiệu quả. Và quy trình tự động này thậm chí còn kém hiệu quả hơn cả quy trình thủ công trước đó.

Sửa sai như thế nào?

Nhân viên của bạn có khả năng phân tích quy trình không? Nếu một vài người trong số họ thành thạo việc này và nếu có thời gian, bạn hãy yêu cầu họ lập biểu đồ lưu lượng của quy trình nhận chứng từ. Trong tình huống này, họ không có đủ thời gian để lập

biểu đồ một cách quá chi tiết, nhưng cũng có thể khái quát được dòng lưu chuyển cơ bản của quy trình. Sau đó, bạn hãy xem xét những gì thu được, chẳng hạn như tính hiệu quả, số lần mỗi chứng từ phải được xử lý, số cá nhân hay nhóm phải xử lý mỗi chứng từ ấy... Rất có thể bạn sẽ nhận thấy mình chỉ có được những câu trả lời chung chung cho các câu hỏi trên.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Câu trả lời là không trường hợp nào cả. Bạn đừng bao giờ tự động hóa một quy trình trước khi phân tích và tìm cách cải thiện nó. Các chuyên gia đã nhận định có từ SG đến 70% những cải tiến trong quá trình tự động hóa nên thực hiện trước khi bắt tay thực hiện quy trình tự động hóa.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Đây là nguyên tắc cơ bản của quy trình tự động hóa: Một khi quy trình được chuyển từ thủ công sang tự động, nó sẽ trở nên ít linh hoạt và khó thay đổi hơn so với khi được thực hiện theo kiểu cũ. Vì thế, bạn nên dành thời gian để suy nghĩ thật kỹ trước khi đưa ra quyết định tự động hóa một quy trình.

Chương 8

SAI LẦM TRONG CÁCH QUẢN LÝ NHÓM

8- 1. Quản lý nhóm theo phương pháp giám sát truyền thống

Tình huống

- **C**húng tôi đã hoàn thành phần lớn công việc được giao, bởi chúng đã được phân bổ khá hợp lý. - Li nói.

- Nhóm cô đã hoàn thành phần việc được giao rồi sao?

- Vâng, đó chẳng phải là những gì chúng tôi được trông đợi sao? - Li có vẻ tự hào.

- Li này, khi đề nghị cô thử làm công việc ấy, chắc chắn tôi không có ý định để cho nhóm của cô cứ tiến hành công việc rồi tự đưa ra quyết định mà không cần hỏi ý kiến tôi. Ngay bây giờ, cô mang cho tôi bảng phân công công việc để tôi xem có gì cần thay đổi không.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Trong mỗi tổ chức, việc lập ra các nhóm khác nhau là để phát huy khả năng làm việc độc lập của nhân viên. Nếu bạn khẳng định quản lý nhân viên theo kiểu truyền thống, không sớm thì muộn mâu thuẫn sẽ nảy sinh giữa bạn và nhóm làm việc. Về lâu dài, nếu bạn không thay đổi cách quản lý, các thành viên trong nhóm sẽ không muốn chủ động làm việc và tất cả sẽ quay trở lại vạch xuất phát.

Sửa sai như thế nào?

Bạn hãy thay đổi cách suy nghĩ của bạn. Bạn quản lý tức là cập nhật thông tin, chứ không phải đưa ra các quyết định thay cho nhóm làm việc.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Bạn nên chuyển vai trò của mình từ một người giám sát thành một huấn luyện viên. Vậy vai trò của huấn luyện viên là gì? Đó là người đảm bảo rằng nhóm của mình phát huy được hết các kỹ năng cần thiết, luôn động viên, khích lệ, đồng thời cung cấp mọi phương tiện cần thiết cho trận đấu, nhưng không phải là người trực tiếp tham gia trận đấu.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Người quản lý là người đưa ra mọi quyết định trong trường hợp nhóm của bạn còn non kém và chưa quen tự chủ trong công việc. Bên cạnh đó, người quản lý nên phát huy vai trò của một huấn luyện viên để dẫn dắt nhóm của mình ngày càng tự chủ hơn trong công việc. Bạn hãy luôn đặt mình vào vai trò của một huấn luyện viên, chứ không phải là một giám sát viên.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Mức độ tự quản của một nhóm nên là bao nhiêu? Việc đó sẽ phụ thuộc vào câu trả lời cho ba câu hỏi sau. Nhóm đó muốn được tự quản lý đến đâu? Bạn muốn nhóm đó tự quản đến mức nào? Và công ty cho phép họ tự quản với mức độ nào? Không có câu trả lời đơn giản và nhanh chóng nào cho cả ba câu hỏi trên. Một tập hợp cá nhân được gọi là "nhóm" không làm họ trở thành một nhóm thực sự. Có thể họ cần một người chỉ ra những gì họ phải làm. Có thể bạn vẫn muốn chỉ bảo họ phải làm gì. Và công ty cũng muốn bạn phải chỉ bảo họ phải làm gì. Và như thế sẽ không có sự thay đổi kỳ diệu nào nếu bắt đầu vào một ngày đầu tuần nào đó, công ty bắt đầu gọi họ là nhóm tự quản.

Khi muốn nhóm của mình là một nhóm tự quản thực thụ, bạn hãy giúp các thành viên trong nhóm phát huy tinh thần tập thể, tương tác và hỗ trợ lẫn nhau, biết tiếp nhận các quan điểm trái ngược và cùng nhau giải quyết vấn đề. Bạn hãy giúp các thành viên trong nhóm phát huy hết khả năng của mình để họ có thể tự chủ trong công việc.

8- 2. Không phát triển sự gắn kết của các thành viên đối với mục tiêu của nhóm

Tình huống

- Bonnie này, làm thế nào mà nhóm của cô hoàn thành nhiều việc hơn nhóm của tôi thế?
- Tôi không biết. Nhưng các thành viên bên anh có thực sự quyết tâm cùng nhau thực hiện mục tiêu chung của cả nhóm không?
- Họ biết mình phải làm gì, Bonnie ạ, và họ cứ làm thôi - giống như những gì họ đã làm trước kia, khi họ còn là một tập hợp các cá nhân riêng lẻ làm việc cạnh nhau.
- Như thế vẫn chưa đủ đâu. Trong nhóm của anh, có phải mỗi thành viên đều có quyết tâm hoàn thành tốt mục tiêu chung không?
- Không. Tôi chỉ yêu cầu mỗi người làm tốt phần việc của mình thôi.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Nếu một nhóm muốn hoạt động hiệu quả hơn kiểu nhóm làm việc truyền thống, mỗi thành viên trong nhóm phải gắn kết chặt chẽ với tập thể và mục tiêu chung của nhóm. Mỗi thành viên đều phải tin vào mục tiêu mà nhóm đang phấn đấu và làm việc cùng nhau để đạt được mục tiêu ấy. Muốn được như vậy, từng cá nhân phải gắn kết chặt chẽ với nhóm và thành quả mà nhóm đạt được, chứ không chỉ gói gọn trong phần việc được giao.

Sửa sai như thế nào?

Bạn không thể sửa sai trong trường hợp này. Để mỗi thành viên có sự gắn kết với cả nhóm và mục tiêu chung, bạn cần phải có thời gian. Nhưng chắc chắn bạn có thể bắt đầu thực hiện những bước được liệt kê trong phần tiếp theo.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Hãy làm theo những gợi ý dưới đây:

- Đảm bảo rằng mọi thành viên đều hiểu rõ mục tiêu chung của cả nhóm.
- Đảm bảo rằng mọi thành viên đều tập trung hướng tới mục tiêu chung, chứ không chỉ hoàn thành công việc của từng người.
- Khuyến khích nhân viên làm việc cùng nhau và luôn nghĩ họ là

một nhóm.

Cách làm của bọn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Bạn sẽ không bao giờ xây dựng được một nhóm làm việc hiệu quả nếu để các thành viên chỉ tập trung vào phần việc của mình. Ngay từ đầu, bạn cần giúp họ hướng tới mục tiêu chung.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Để gắn kết các thành viên trong nhóm vào mục tiêu chung, mục tiêu đó phải thỏa mãn ba điều kiện sau:

1. Mục tiêu phải rõ ràng. Tất cả thành viên trong nhóm phải hiểu rõ mục tiêu ấy và cách hiểu của họ về cơ bản phải giống nhau.
2. Mục tiêu phải xứng đáng. Để các thành viên gắn kết với mục tiêu chung, họ phải tin rằng mục tiêu đó xứng đáng với thời gian và công sức của họ.
3. Mục tiêu đó phải tạo được áp lực. Các thành viên trong nhóm cần nhận thức rằng mục tiêu đó phải được thực hiện ngay, chứ không phải đợi đến sau khi một mục tiêu khác quan trọng hơn được hoàn thành.

8-3. Làm việc với các thành viên của nhóm với tư cách cá nhân

Tình huống

- Drew này, chúng ta cần nói chuyện về công việc phân tích của anh ở bộ phận sản xuất.

- Tôi luôn sẵn sàng. - Drew trả lời. - Nhưng cả nhóm đang cùng thực hiện công việc đó, vậy tôi có nên gọi những người khác đến để tất cả cùng tham gia thảo luận không?

- Không cần đâu. Tôi biết các anh làm việc đã có sự gắn kết với nhau hơn trước đây và nhóm đang làm việc rất tốt. Tuy nhiên, chúng ta vẫn phải dựa vào mỗi cá nhân để hoàn thành công việc chung. Tôi muốn biết ý kiến của anh về tiến độ phân tích và muốn đưa ra một vài gợi ý để anh có thể thay đổi phương pháp làm việc của mình.

Drew đổi tư thế ngồi và nói:

- Cô biết không, tôi thực sự không thoải mái khi nói về việc chung mà không có cả nhóm của tôi tham gia.

- Anh đừng lo. Hôm nay tôi còn dự định nói chuyện với hai người khác trong nhóm của anh về vấn đề này đây...

Tại sao đây lại là sai lầm?

Phần lớn nhân viên đã quen với việc được quản lý và được đánh giá năng lực. Ngay cả khi được xem là một phần của nhóm, họ vẫn có xu hướng nghĩ đến thành tích cá nhân. Trong trường hợp này, nhiệm vụ chính của nhà quản lý là giúp nhân viên chuyển sự tập trung của họ từ tính hiệu quả cá nhân sang tính hiệu quả của nhóm. Nếu không, người quản lý đã cản trở nhóm của mình trở thành một nhóm làm việc hiệu quả.

Sửa sai như thế nào?

Việc sửa sai trong tình huống này rất đơn giản. Thay vì thảo luận với từng cá nhân riêng lẻ, anh ta nên gặp cả nhóm để cùng bàn bạc.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Trước tiên cần tập trung vào tính hiệu quả của cả nhóm, chứ không phải của mỗi cá nhân. Tất nhiên, tính hiệu quả của mỗi cá nhân là quan trọng. Nhưng tính hiệu quả của cả nhóm còn quan trọng hơn, vì nếu nhóm không thành công thì không có thành tích cá nhân nào có thể bù đắp cho kết quả chung kém cỏi.

- Hãy để nhóm làm việc tự cải thiện hiệu quả của mỗi cá nhân. Trước đây, một phần cơ bản trong công việc của nhà quản lý là cải thiện hiệu quả công việc của mỗi cá nhân. Những nhóm làm việc tốt có thể tự điều chỉnh và cải thiện thành tích làm việc của các thành viên (và họ làm việc này hiệu quả hơn nhiều so với khả năng của hầu hết các nhà quản lý). Tất nhiên, bạn cũng cần giúp nhóm hiểu rằng công việc điều chỉnh là một phần trong trách nhiệm của họ và bạn mong muốn họ làm việc này một cách nghiêm túc. Thậm chí, bạn có thể can thiệp từ một tới hai lần cho đến khi các thành viên học được cách tự điều chỉnh và giúp đỡ lẫn nhau, nhưng sau đó nên để nhóm tự giải quyết những vấn đề liên quan đến hiệu quả làm việc của nhóm.

- Không nên tán dương những thành tích cá nhân không đóng góp vào thành quả chung của cả nhóm. Nhóm nào cũng có những cá nhân xuất sắc, nhưng đó phải là những người giúp nhóm đạt được mục tiêu chung. Nếu một nhóm tin rằng một cá nhân nào đó có đóng góp đáng kể, họ sẽ tự nói ra điều đó.

• Nếu bạn nhận thấy cần phải đánh giá thành tích của cá nhân, hãy dựa trên thành tích của cả nhóm và xem đây là một tiêu chí quan trọng. Tuy thành tích của mỗi cá nhân không phải lúc nào cũng tương thích với thành tích của cả nhóm, nhưng phần lớn các nhóm đều phải tiến hành đánh giá từng cá nhân, ít nhất là trong thời gian đầu. Nếu khi đánh giá, bạn được yêu cầu đưa ra những thành tích cá nhân cụ thể, bạn cần đảm bảo rằng một trong những thành tích quan trọng nhất của cá nhân phải gắn với thành tích của nhóm. Mọi thành viên trong nhóm phải sẵn lòng hợp tác với các thành viên khác và luôn đặt mục tiêu chung của cả nhóm lên trên mục tiêu của riêng mình.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Không trường hợp nào cả. Bạn cần dành thời gian giúp đỡ các cá nhân ngày càng gắn bó với nhóm của mình hơn, chứ không phải buộc họ tập trung vào hiệu quả công việc của từng người.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Ở đây, bạn có thể nhìn thấy mâu thuẫn giữa hiệu quả công việc của cá nhân và hiệu quả công việc của nhóm. Khi một nhóm bắt đầu hình thành sự gắn kết, họ thường mắc sai lầm trong việc ép các thành viên phải thích nghi và là "một phần của nhóm".

Là người quản lý, bạn hiểu rõ kiểu gắn kết và hợp tác mà một nhóm hoạt động hiệu quả cần đến, như vậy bạn có thể truyền đạt sự hiểu biết đó đến các thành viên trong nhóm. Đặc biệt, trong giai đoạn đầu hình thành nhóm, sự hỗ trợ của bạn là cực kỳ quan trọng.

8- 4. Không thiết lập và tuân thủ các quy tắc của nhóm

Tình huống

- Tại sao lúc nào cô cũng hạ thấp người khác thế?! - Kyle bức xúc.

- Chính anh mới là người luôn biến mọi chuyện trở thành vấn đề cá nhân! - Sylvia đáp trả.

- Này, khoan đã. - Vi chen vào. - Tôi không nghĩ chúng ta phải nói chuyện với nhau theo cách này đâu!

- Ô, tôi sẽ không làm thế nếu Kyle đừng công kích cá nhân tôi, thay vì ý kiến của tôi.

- Đúng. Tôi nghĩ chúng ta nên có các quy tắc về những vấn đề tương tự như thế này. - Vì nói một cách dứt khoát.

- Ai cần các quy tắc chứ! - Kyle phản ứng. - Tất cả những gì chúng ta cần là mọi người biết tôn trọng lẫn nhau!

Tại sao đây lại là sai lầm?

Cuộc thảo luận trên dần biến thành cuộc công kích giữa các cá nhân, sau đó là bình luận về những lời công kích đó và những gì cả nhóm cần đến - nhưng lại không đưa ra giải pháp cho bất cứ vấn đề nào. Nếu các thành viên trong nhóm chỉ tôn trọng nhau thì vẫn chưa đủ. Nhóm cần thiết lập những quy tắc cơ bản mà mọi người đều cam kết tự nguyện tuân theo. Nếu không làm được như vậy, cảnh công kích nhau như trên sẽ còn tái diễn.

Sửa sai như thế nào?

Bạn hãy tập hợp cả nhóm lại và giải thích rằng nhóm cần tuân thủ hai quy tắc: quy tắc quản trị và quy tắc giao tiếp. Quy tắc quản trị giúp định hướng cho các cuộc họp. Chẳng hạn: "Không cuộc họp nào được kéo dài quá một giờ, trừ phi cả nhóm đồng ý" là một quy tắc mang tính quản trị. "Nếu một cá nhân không đưa ra một quan điểm nào, chúng ta sẽ không được giả định rằng họ hoặc đồng ý hoặc phản đối" là một quy tắc giao tiếp.

Nhóm làm việc cũng không nên lãng phí thời gian nhằm thiết lập quy tắc, trừ phi chúng được mọi người trong nhóm cam kết tuân thủ và thực hiện.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Có một quy tắc quan trọng đối với hầu hết các nhóm là: Luôn nhận xét, phê bình các quan điểm, chứ không phải người nêu ra quan điểm. Đây là nguyên tắc quan trọng, vì khi công kích một người, thay vì ý kiến của người đó, nghĩa là bạn đang khiêu khích họ. Hãy xem xét mọi ý kiến như sự đóng góp của các cá nhân để đáp lại một cách phù hợp.

8-5. Buộc nhân viên ra quyết định một cách nhanh chóng

Tình huống

- Tôi đã dành cho các bạn thời gian cần thiết để bàn bạc giải pháp đối với dự án đặc biệt của phòng kỹ thuật. Ngay bây giờ tôi muốn các bạn đưa ra quyết định.

- Chúng tôi sẽ đưa ra quyết định, thưa sếp. - Shad trả lời. - Nhưng chúng tôi có nhiều ý tưởng cho dự án này và chúng tôi cần thêm thời gian để chọn ra ý tưởng tốt nhất.

- Như anh đã biết, tôi tin rằng hiện nay làm việc theo nhóm là một ý tưởng rất hay. Nhưng không thể để cách làm này khiến chúng ta trở nên chậm chạp. Các bạn cần nhanh chóng đưa ra quyết định.

- Chúng tôi biết chứ! - Eileen trả lời. - Nhưng chúng tôi cần dành thời gian để mỗi người đều có thể nêu rõ ý kiến của mình. Và chúng tôi nghĩ việc này cũng rất quan trọng.

- Điều đó là chắc chắn rồi, nhưng chúng ta cần sớm đưa ra một quyết định cuối cùng. Tôi cần các bạn lựa chọn và quyết định này cần được thực hiện ngay!

Tại sao đây lại là sai lầm?

Nhóm làm việc có thể cần nhiều thời gian hơn so với một cá nhân khi cần đưa ra quyết định nào đó, nhất là trong giai đoạn đầu của dự án. Nhóm cần cân bằng giữa việc sớm đạt được kết quả cuối cùng và việc tạo cơ hội để mọi người trong nhóm nêu ý kiến nhằm phát huy tốt nhất tinh thần làm việc nhóm. Nếu bị buộc phải đưa ra quyết định vội vàng, có thể sẽ chỉ có một hoặc hai người trong nhóm đưa ra ý tưởng và những người khác ngay lập tức tán thành. Những thành viên không có cơ hội thể hiện ý kiến sẽ mất đi sự nhiệt tình và động lực làm việc. Khi đó, hiệu quả của nhóm làm việc sẽ giảm sút nhanh chóng.

Sửa sai như thế nào?

Bạn không thể đưa ra cách giải quyết chung cho những tình huống kiểu này, mà phải giải quyết theo từng tình huống cụ thể. Với tình huống trên, người quản lý cần yêu cầu nhóm đưa ra khoảng thời gian cụ thể cho quyết định cuối cùng, nhưng vẫn dành thời gian để xem xét ý kiến của từng thành viên.

Bạn cần lưu ý rằng người quản lý có thể lồng ghép cả hai yêu cầu quan trọng là không trì hoãn quá trình ra quyết định, đồng thời không cản trở quy trình làm việc của cả nhóm.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Có ba bước căn bản trong quá trình ra quyết định:

- Bước 1: Xác định một loạt phương án thay thế.

- Bước 2: Đánh giá các phương án.
- Bước 3: Lựa chọn phương án tốt nhất.

Một cá nhân có thể thực hiện cả ba bước trên khá nhanh chóng. Tuy vậy, để một nhóm có thể ra một quyết định hiệu quả, các thành viên trong nhóm cần tham gia đầy đủ vào tất cả các bước trên. Điều này có nghĩa là một nhóm thường mất nhiều thời gian hơn để ra quyết định cuối cùng, đặc biệt trong trường hợp nhóm đang học cách hoạt động như một thể thống nhất. Nếu nhóm làm việc có đủ thời gian và kỹ năng ra quyết định cần thiết, các quyết định của nhóm sẽ càng ngày càng hiệu quả hơn.

Bạn phải làm gì để hỗ trợ quá trình này? Bạn có thể sử dụng ba lời khuyên sau đây:

1. Trước tiên, mỗi thành viên cần chú ý lắng nghe ý kiến của các thành viên khác. Thực tế cho thấy mọi người thường mất kiên nhẫn khi chờ đợi đồng nghiệp ngưng nói để đến lượt họ nêu ý kiến.

2. Thứ hai, khuyến khích các thành viên trong nhóm đặt câu hỏi nhằm giúp họ hiểu rõ ý kiến của những người khác. Đôi khi một ý tưởng mới nghe qua có vẻ kỳ quặc, nhưng kỳ thực lại là một ý kiến hay. Mỗi thành viên trong nhóm càng biết cách đặt câu hỏi nhằm tìm ra cốt lõi của vấn đề thì cả nhóm càng có thể đưa ra những quyết định đúng đắn nhất.

3. Thứ ba, cảnh báo cả nhóm không nên làm việc một cách vội vàng. Khi mọi thành viên đều có nhiều kinh nghiệm trong việc ra quyết định theo nhóm, cả quá trình làm việc sẽ được thực hiện một cách nhanh chóng hơn.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Cũng có những thời điểm công việc đòi hỏi bạn phải đưa ra một quyết định nhanh chóng, hoặc khi nhóm làm việc gặp vướng mắc trong quá trình ra quyết định và dường như đang bế tắc khi cần đưa ra quyết định cuối cùng. Ví dụ, cấp quản lý cao hơn yêu cầu nhóm triển khai công việc ngay lập tức, nhưng họ không biết sẽ bắt đầu như thế nào. Cũng có thể nhóm bị chia ra thành nhiều nhóm chức năng khác nhau và bình thường vẫn làm việc cùng nhau, nhưng lần này cả nhóm lại không thể có được tiếng nói chung giữa các thành viên.

Bạn phải làm gì trong tình huống này? Bạn nên giải thích với

nhóm về tính cấp bách rồi đề nghị họ lựa chọn: một là nhanh chóng đưa ra quyết định cuối cùng, hai là chính bạn sẽ là người đưa ra quyết định.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Có nhiều mức độ khác nhau trong việc trao quyền hạn cho nhân viên, cũng như cho các nhóm làm việc. Một nhóm có thể tự đưa ra hầu hết mọi quyết định, nhưng không dễ dàng gì để họ có thể đạt đến trình độ tự quản như vậy. Một nhà quản lý giỏi thường không buộc nhóm đưa ra quyết định một cách nhanh chóng, rồi để mặc họ tự loay hoay tìm cách thực hiện giải pháp đó.

Bạn nên tham gia các khóa học ra quyết định theo nhóm để có thể hướng dẫn nhóm của mình từng bước trong việc độc lập đưa ra các quyết định.

Cấp độ cuối cùng trong việc trao quyền cho một nhóm là để nhóm tự quản lý toàn bộ quy trình, từ việc tự đề xuất cho đến việc thực hiện hoàn chỉnh một quyết định nào đó. Bạn chỉ nên yêu cầu nhóm thông báo cho bạn biết về quyết định của họ sau khi cả nhóm đã thống nhất về quyết định này và bắt đầu triển khai.

8- 6. Không cho các thành viên của nhóm cơ hội giải quyết mâu thuẫn

Tình huống

- Tôi tập trung các bạn ở đây vì hết sức thất vọng trước những gì đã nghe thấy. Hôm qua tôi đến để xem tiến độ công việc thiết kế lại quy trình thanh toán hóa đơn. Vậy mà những gì tôi nghe được làm tôi vô cùng sửng sốt. Các bạn đều là người lớn mà lại tranh cãi với nhau như trẻ con! Tôi đã định cắt ngang, nhưng tôi nghĩ sẽ tốt hơn khi chờ cho các bạn bình tĩnh lại. Dù sao tôi cũng không bao giờ muốn nghe hay thấy cảnh đó một lần nữa. - Người quản lý tỏ ra bức xúc.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Các thành viên trong cùng một nhóm cần phối hợp làm việc thật hiệu quả. Một phần của quá trình làm việc hiệu quả là nhận ra mâu thuẫn và cùng tìm cách giải quyết. Các mâu thuẫn này sẽ không thể được giải quyết triệt để nếu các thành viên trong nhóm không được tự do thể hiện và bảo vệ ý kiến riêng, cho dù việc này có thể dẫn đến những cuộc tranh luận gay gắt. Ngăn cản những cuộc tranh luận là một cách xử lý hết sức sai lầm. Nếu các thành

viên cùng xem nhẹ hoặc bỏ qua mâu thuẫn, nhóm có thể làm việc kém hiệu quả hơn.

Sửa sai như thế nào?

Bạn không nên "phủ đầu" bằng những phát biểu như ở ví dụ trên, mà nên hành động theo những gợi ý dưới đây, càng nhanh càng tốt.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Đa số nhân viên được khuyên không nên làm phát sinh mâu thuẫn và những người gây ra mâu thuẫn thường bị xem như những "kẻ phá rối". Nhưng tư tưởng này cần được xóa bỏ trong các nhóm tự quản. Người quản lý cần giúp các thành viên trong nhóm hiểu rằng mâu thuẫn là một phần trong hoạt động của nhóm. Mục tiêu của các thành viên là phát hiện và giúp giải quyết những mâu thuẫn ấy.

- Bản thân mâu thuẫn không phải là điều xấu. Mâu thuẫn chỉ trở nên nguy hại khi các nhân viên biến nó thành mâu thuẫn cá nhân. Người quản lý cần cho cả nhóm thấy bản thân mâu thuẫn không phải là vấn đề. Nhóm cần tìm hiểu và lựa chọn những cách hiệu quả nhất để thể hiện ý kiến, đồng thời giải quyết những mâu thuẫn này.

- Nhóm làm việc cần được đào tạo những kỹ năng cơ bản để giải quyết mâu thuẫn. Cần đặt ra những nguyên tắc rõ ràng để phát hiện và giải quyết mâu thuẫn. Một trong những nguyên tắc là: "Tách biệt giữa chỉ trích cá nhân với phê phán quan điểm". Nhóm làm việc nên cùng nhau tham gia những buổi huấn luyện về phương pháp giải quyết mâu thuẫn nhóm. Bằng cách này, các thành viên sẽ có cơ hội luyện tập trước những ứng xử họ cần áp dụng trên thực tế.

- Nhóm làm việc cần sự hỗ trợ từ người quản lý. Một nhóm làm việc luôn cần đến sự hỗ trợ của người quản lý - người luôn sẵn sàng dành thời gian để tìm hiểu nhu cầu của cả nhóm nhằm đảm bảo những nhu cầu ấy được đáp ứng để nhóm có thể làm việc hiệu quả nhất. Thực tế cho thấy, hành động hỗ trợ cho nhóm luôn có tác động rất lớn.

Nhóm hiệu quả có khả năng tự quản lý là một mục tiêu đáng để phấn đấu, nhưng đây là kết quả không dễ đạt được. Khi bạn luôn hành động kịp thời để hỗ trợ nhóm, bạn đã đi đúng hướng để đạt tới kết quả đó.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Câu trả lời là không trường hợp nào cả, nếu bạn muốn nhóm của mình ngày càng trưởng thành và thành công. Nhóm làm việc cần học cách giải quyết mâu thuẫn, chứ không phải kìm nén mâu thuẫn.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Trên cương vị một nhà quản lý, bạn cần giữ cho nhóm làm việc của mình ở vị trí cân bằng, giữa hai thái cực của vấn đề - một bên là tránh mâu thuẫn, mong muốn có mối quan hệ tốt đẹp với tất cả mọi người, không xảy ra tình trạng chia rẽ trong nội bộ; một bên là để mâu thuẫn liên tục xảy ra và không có biện pháp nào để giải quyết ổn thỏa. Khi nhóm càng tiến gần về một trong hai thái cực đó, hoạt động của nhóm càng trở nên kém hiệu quả.

Làm thế nào để khỏi bị sa vào một trong hai thái cực đó? Trước tiên, bạn phải là người có khả năng chịu đựng mâu thuẫn. Điều này nghe có vẻ dễ, nhưng có thể bạn chưa được đào tạo nhiều hoặc không có nhiều kinh nghiệm trong việc này. Nếu bạn làm việc trong một tổ chức thông thường, bạn được dạy rằng cách xử lý mâu thuẫn tốt nhất là không để nó phát sinh. Chuyện gì xảy ra nếu bạn có mối bất đồng nghiêm trọng với cấp trên của mình? Liệu bạn có được tự do bày tỏ quan điểm và sau đó cùng cấp trên giải quyết mối bất đồng này? Có thể một hoặc hai nhà quản lý giỏi nhất của bạn sẽ có cách hành xử như vậy, nhưng chắc chắn họ chỉ là thiểu số. Thông thường, khi nảy sinh sự bất đồng, hoặc bạn giữ im lặng, hoặc thể hiện quan điểm một cách vòng vo. Và nhân viên cấp dưới của bạn cũng có cách ứng xử tương tự đối với bạn.

Bất cứ khi nào mâu thuẫn được đề cập đến, nhà quản lý cần nhanh chóng tìm cách xử lý. Liệu bạn có bị cảm dỗ bởi mong muốn dập tắt các mâu thuẫn, hay bạn là người có khả năng mời gọi mâu thuẫn đến như một động lực để nâng cao hiệu quả làm việc của nhóm? Câu trả lời của bạn trong trường hợp này là vô cùng quan trọng.

Chương 9

SAI LẦM TRONG CÁCH ỨNG XỬ VỚI CẤP TRÊN

9-1. Không nhận ra những vấn đề cấp trên xem trọng

Tình huống

Cuối ngày làm việc, khi hai người đang cùng tiến về phía cửa trước, bạn hỏi Gary:

- Cậu biết sếp đang có chuyện gì không? Ông ấy có vẻ không hài lòng với tớ, nhưng tớ không biết là việc gì. Tớ nghĩ ông ấy hẳn phải hài lòng vì chúng tớ đã hoàn thành tốt dự án Vernon, thậm chí chúng tớ đã điều chỉnh một số quan điểm sai lầm của khách hàng và cung cấp cho họ một lựa chọn tốt hơn những gì họ yêu cầu ban đầu. Tớ không hiểu ông ấy đang phiền lòng về chuyện gì nữa!

- Tớ thì có thể hiểu được đấy. - Gary trả lời. - Cậu cũng biết rằng với sếp, việc làm hài lòng khách hàng là điều quan trọng nhất. Hôm nọ, tớ tình cờ nghe sếp nói chuyện về dự án Vernon, trong đó có chuyện về việc chúng ta cho rằng mình hiểu rõ hơn khách hàng. Tớ cho rằng ông ấy bực mình về chuyện này. Thế thực ra các cậu đã làm gì?

- Chúng tớ đã chỉ ra rằng hai triệu đô-la khách hàng chuẩn bị đầu tư vào thiết bị mới sẽ chỉ đổ sông đổ biển thôi và thuyết phục họ rằng sẽ hiệu quả hơn nhiều nếu họ đại tu những thiết bị hiện có. Thế thì còn gì nữa nào?

- Ô, có thể tớ không biết cụ thể, nhưng từ những gì nghe được thì tớ đoán khách hàng cảm thấy mất mặt lắm. Cậu có biết sếp khó

chịu thế nào về việc này không? Ông ấy vẫn thường nói trong các cuộc họp và cả trên những bản tin về việc tôn trọng sở thích của khách hàng. Khách hàng là trên hết mà. Tất cả những việc đó chỉ để nhấn mạnh rằng dù chúng ta có đứng đến đâu thì sự hài lòng của khách hàng vẫn phải được đặt lên hàng đầu. Cậu không nghe thấy à?

Tại sao đây lại là sai lầm?

Bạn có thể dễ dàng nhận ra tại sao cần nhạy cảm trước những vấn đề được sếp xem trọng. Bạn cho rằng mình đã thực hiện rất tốt dự án vừa qua. Nhưng cấp trên lại không nghĩ vậy. Rõ ràng trong tình huống trên, bạn thậm chí không nhận ra mâu thuẫn giữa cách bạn thực hiện dự án với một trong những mối bận tâm của sếp. Kết quả là bạn đã làm trái điều cấp trên mong muốn nhìn thấy ở bạn và điều đó khiến ông không hài lòng. Nhưng theo đánh giá khách quan, bạn đã làm được một việc tốt cho khách hàng (giúp tiết kiệm tiền và góp phần cải tiến quá trình sản xuất của họ), nên bạn sẽ chẳng bao giờ có cơ hội được nghe những lời phê bình trực tiếp từ sếp. Nhưng ông ấy vẫn nhớ - trong một thời gian dài, rất dài.

Vậy những việc gì được xem là quan trọng đối với các nhà quản lý? Chúng ta không thể khái quát hóa được. Vấn đề nhạy cảm của một người quản lý có thể là kiểu ứng xử với khách hàng như chúng ta thấy trong tình huống trên. Cũng có khi vấn đề nhạy cảm là những việc tưởng như rất nhỏ nhặt, nhưng lại thực sự có ý nghĩa đối với sếp của bạn. Chúng tôi biết một người quản lý rất xem trọng cách dùng từ khi đề cập đến những người làm việc cho anh ấy. Bạn có thể gọi họ là "đồng sự" hay "nhân viên", nhưng bạn không bao giờ được phép gọi họ là "những người làm thuê". Với người khác, việc này nghe có vẻ không mấy quan trọng, nhưng đối với vị quản lý đó, việc sử dụng từ ngữ sẽ nói lên khái niệm bình đẳng cũng như sự trao quyền ở nơi làm việc. Và nhân viên phải học cách thích nghi với quan điểm của ông.

Sửa sai như thế nào?

Bạn không thể sửa sai, mà cần tập trung vào những giải pháp lâu dài.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Lắng nghe những điều cấp trên muốn nhấn mạnh. Những thông điệp quan trọng nhất không phải lúc nào cũng được thể hiện một

cách rõ ràng, có thể vì chúng quá hiển nhiên với cấp trên của bạn đến mức ông ấy cho rằng chúng cũng là hiển nhiên đối với bạn.

- Lưu ý về kiểu ứng xử có khả năng được khen ngợi và kiểu nào không. Hai dự án có giá trị như nhau, hai nhân viên có khả năng tương đương nhau, nhưng cấp trên của bạn lại khen ngợi người này và không tán dương người kia. Nếu tìm ra điểm khác nhau thì bạn đã nắm được một đầu mối quan trọng để tìm ra những điểm có ý nghĩa quan trọng đối với cấp trên của mình.

- Hỏi sếp về những vấn đề mà bạn cho rằng quan trọng đối với ông. Khi bạn nghĩ đây có thể là một vấn đề quan trọng đối với sếp nhưng không biết nên thực hiện như thế nào, bạn hãy trao đổi với ông ấy để xác định quan điểm chính thức về vấn đề này. Những cuộc nói chuyện kiểu này sẽ là cơ hội tốt để bạn hiểu rõ hơn về cấp trên, cũng như phương pháp làm việc của ông ấy.

- Đề nghị phản hồi. Đôi khi, với một vấn đề mà bạn biết là đặc biệt quan trọng đối với sếp và bạn đã cố gắng hết sức để giải quyết theo ý muốn của ông ấy, hãy kiểm tra lại xem liệu bạn đã hiểu đúng ý của cấp trên hay chưa. Bạn nên dành thời gian để thuật lại tình huống và cách xử lý tình huống của mình, đồng thời hỏi cấp trên xem liệu đây có phải là cách mà ông ấy muốn bạn thực hiện không. Những buổi nói chuyện như vậy sẽ mang đến cho bạn nhiều thông tin bổ ích về cách cấp trên xử lý với các tình huống tương tự.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Liệu bạn có khả năng giải thích rõ ràng cho nhân viên của mình về những vấn đề bạn cho là quan trọng? Để xác định điều này, chúng tôi đề nghị bạn tự đánh giá thái độ ứng xử của mình với cấp trên. Thông thường, những điều khiến bạn bức mình với sếp cũng chính là những điều nhân viên của bạn không hài lòng với bạn.

9-2. Không hỗ trợ cấp trên đi đến thành công

Tình huống

- Đúng vậy, tớ đã quên không gửi bản sao thư khen ngợi của BoldFil lên tổng công ty. Và tớ không hiểu tại sao Evelyn lại nổi cáu vì chuyện đó. - Bạn phàn nàn với đồng nghiệp. - Không lẽ việc này lại quan trọng đến thế sao? Rõ ràng cô ấy muốn khoe khoang thành tích của mình! Nhưng tại sao cô ấy lại muốn tranh công trong vụ này chứ? Tớ mới là người làm hết mọi việc mà!

- Hãy thực tế đi. - Đồng nghiệp của bạn trả lời. - Có thể sếp lớn thậm chí còn không biết đến sự tồn tại của chúng ta. BoldFil là một dự án lớn. Tôi thấy việc Evelyn muốn tạo uy tín tối đa từ dự án này là điều dễ hiểu.

- Rất có thể là như thế, nên tôi không trách cứ việc cô ấy muốn tạo uy tín trước mặt sếp. Tôi không được trả lương để làm kẻ xu nịnh!

Tại sao đây lại là sai lầm?

Rõ ràng bạn đã hiểu sai vai trò của cá nhân trong tổ chức. Nhiệm vụ của bạn là đảm bảo hoàn thành một phần công việc trong tổ chức. Ngoài ra, làm tròn vai trò của một cấp dưới đối với cấp trên cũng là trách nhiệm của bạn. Và nguyên tắc đầu tiên của mối quan hệ cấp trên - cấp dưới là: Không có trách nhiệm nào lớn hơn trách nhiệm giúp cấp trên của bạn đi đến thành công. Tuyệt đối không!

Cũng như bạn mong đợi sự ủng hộ từ cấp dưới của mình, sếp của bạn cũng mong được bạn ủng hộ như vậy. Đây là một nguyên tắc đơn giản và dễ hiểu.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Hãy tận dụng cơ hội để chia sẻ thành tích. Người duy nhất thực sự cần biết đến khả năng của bạn là cấp trên trực tiếp của bạn, tuy nhiên, việc được các nhà quản lý khác công nhận thành tích là điều đáng mong mỏi. Khi sếp của bạn hài lòng với bạn, chắc chắn họ sẽ đề cập đến thành tích của bạn khi nói chuyện với các quản lý khác và cấp trên nữa. Bạn sẽ được ghi nhận xứng đáng, kèm theo đó là những phần thưởng hoặc cơ hội thăng tiến.

- Hãy đảm bảo rằng cấp trên biết được thành tích của bạn. Người quản lý trực tiếp của bạn chính là người sẽ báo cáo thành tích lên trên. Bạn hãy đảm bảo rằng cấp trên có ấn tượng tốt về bạn trước khi báo cáo lên cấp cao hơn.

- Hãy giúp cấp trên của bạn chuẩn bị tinh thần trước những lời chỉ trích có thể phát sinh, vì một trong những sai lầm tệ hại nhất mà bạn không nên mắc phải là để sếp của mình bị tấn công bởi những lời chỉ trích mà không hề có sự chuẩn bị trước.

- Tăng cường tinh thần hợp tác và ủng hộ lẫn nhau trong nhóm làm việc. Tinh thần hợp tác sẽ phát huy tác dụng tối đa khi mỗi thành viên trong nhóm đều ủng hộ những người còn lại. Sự ủng hộ của bạn dành cho cấp trên có thể là một phần trong nỗ lực lớn

hơn nhằm ủng hộ cả công ty tiến tới thành công. Bạn nên chia sẻ thành tích với các cấp dưới và ghi nhận sự đóng góp của họ. Khi nói chuyện với cấp trên, bạn hãy đề cập đến những đóng góp đặc biệt của nhân viên dưới quyền.

Khi bạn ủng hộ cả nhóm, cả nhóm cũng sẽ ủng hộ lại bạn. Sự tôn trọng lẫn nhau cũng như tinh thần đồng đội đó sẽ giúp cải thiện những mối quan hệ khác trong công ty một cách tự nhiên, trong đó có cả mối quan hệ với các đồng nghiệp và cấp trên của bạn.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Đóng góp quan trọng duy nhất bạn có thể làm để giúp sếp thành công chính là thành tích trong công việc của bạn. Mặc dù rất dễ bị cuốn vào cuộc đua quyền lực trong công ty và mắc kẹt trong cạm bẫy của sự thành đạt, nhưng tài năng thực sự vẫn luôn có ý nghĩa quan trọng. Người quản lý chỉ có vẻ bề ngoài hào nhoáng mà không có năng lực thực sự sớm muộn cũng bị mọi người nhận ra. Những người quản lý giỏi phải là người vừa có quan điểm đúng đắn, vừa có kỹ năng lãnh đạo tốt, phải là người luôn giúp cả nhóm hoàn thành xuất sắc công việc, cũng như luôn tìm ra và chia sẻ những thành tích đạt được.

9-3. Đầu hàng sếp quá sớm

Tình huống

- Tôi hiểu ý cô rồi, Doris ạ. Ngay lập tức tôi sẽ dừng những thông báo hóa đơn tự động này.

Bạn kết thúc cuộc trao đổi với Doris, sếp của bạn, với tâm trạng bức dọc. Bạn biết rằng việc thu hồi nợ đã có sự tiến triển đáng kể từ khi bạn áp dụng phương pháp gửi thư nhắc nhở tự động tới những khách hàng nợ quá hạn. Bạn cũng chưa phải nhận lời phàn nàn nào từ phía khách hàng cả. Các thông báo được viết bằng những lời lẽ mềm mỏng, không hề có ý đe dọa và một số khách hàng còn đánh giá cao việc này vì chúng nhắc họ nhớ đến những khoản nợ quên chưa thanh toán. Bạn tiếc rằng không thể trình bày những điều đó với Doris, vì cô ấy luôn gạt phất đi. Mà liệu có ích gì chứ?

Tại sao đây lại là sai lầm?

Người quản lý không phải lúc nào cũng hiểu hết mọi quy trình làm việc. Ngay cả bạn cũng thế, đúng không? Vậy tại sao trong trường hợp này bạn lại nghĩ rằng Doris cũng biết rõ về quá trình

thanh toán hóa đơn như bạn?

Cô ấy không thể đưa ra những quyết định đúng đắn nếu không được cung cấp đầy đủ thông tin. Và cô ấy sẽ không bao giờ được cung cấp đủ thông tin nếu mỗi lần phê bình hay thắc mắc về một số công việc của bạn, bạn luôn khép mình trong im lặng. Bạn cần giải thích quy trình nào đang mang lại hiệu quả, còn hoạt động nào không hiệu quả.

Vội vã đầu hàng ngay khi nhận thấy những dấu hiệu phản đối từ cấp trên đồng nghĩa với việc bạn đang làm giảm giá trị của bản thân với công ty. Một trong những nhiệm vụ của bạn trong vai trò nhà quản lý là sự am hiểu ngày càng sâu hơn về công việc của mình và mối liên hệ của chúng tới những hoạt động khác của tổ chức. Thất bại trong việc chia sẻ những điều này với cấp trên có thể dẫn đến ảnh hưởng xấu cho bạn, cấp trên của bạn và cả công ty.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Luôn chuẩn bị sẵn sàng. Nếu bạn không hiểu biết về quy trình công việc của bạn bằng Doris, bạn rất khó thuyết phục cô ấy. Bạn hãy tìm hiểu quy trình thực hiện của từng mảng công việc trong đơn vị bạn. Bạn không nhất thiết phải tìm hiểu chi tiết công việc của nhân viên dưới quyền, mà chỉ cần nắm bắt các bước công việc, quá trình chuyển dịch từ bước này sang bước khác và những gì sẽ xảy ra trong mỗi lần chuyển giao như vậy.

Những mối quan tâm của các cấp quản lý đối với quy trình này là gì? Trong tình huống trên, có phải quản lý cấp trên quan tâm đến việc thu hồi nợ quá hạn của công ty không? Hay họ quan tâm hơn đến việc không làm phật ý khách hàng? Có cách nào để dung hòa giữa các mục tiêu mâu thuẫn này không?

Ngoài ra, những vấn đề nào thường được cấp trên của bạn ưu tiên hàng đầu? Bạn cần lưu tâm đến những mối lo ngại nào khi thảo luận với sếp về các phương pháp và quy trình làm việc?

- Xây dựng cho mình một phong cách thảo luận tự tin và đúng mực. Bạn không cần lo ngại rằng mình có thể bị xem là kẻ thích tranh cãi. Có hai cách để bạn thể hiện quan điểm của mình - hiểu thẳng hay quả quyết với tinh thần hợp tác, xây dựng. Sự quả quyết thường mang lại kết quả tốt đẹp, còn hiểu thẳng thì không.

- Đề xuất giải pháp thay thế. Giả sử, sau lời giải thích rất hợp lý của bạn, Doris nói: Tôi vẫn không cảm thấy thoải mái với thông báo

nhắc nợ mà chúng ta gửi tới khách hàng. Tôi hiểu quan điểm của anh, nhưng tôi cho rằng khách hàng sẽ cảm thấy bị làm phiền. Bạn tính sao với tình huống này? Vậy bây giờ bạn có đầu hàng không?

Không. Chưa đâu. Ngay lúc ấy, việc của bạn là hãy đưa ra một vài phương án thay thế gắn với quan điểm của Doris, nhưng vẫn bảo vệ được quan điểm của mình.

Giả sử bạn chỉ gửi những thông báo nhắc nợ đối với những hóa đơn quá hạn 60 ngày, thay vì 30 ngày. Hay bạn có thể thay đổi câu chữ trong những thông báo nhắc nợ. Hoặc bạn cũng có thể gửi thông báo nhắc nợ dưới hình thức thư cá nhân thay cho thông báo nhắc nợ được gửi tự động từ hệ thống máy tính.

Khi vẫn còn một thỏa thuận nào đó bạn có thể đạt được thì hãy theo đuổi cho đến khi bạn tìm thấy một giải pháp thỏa đáng, hoặc Doris không chịu nhượng thêm nữa. Lúc đó, Doris sẽ tự ngừng cuộc trao đổi theo cách: Tôi ghi nhận ý kiến của anh, nhưng đây là điều tôi muốn. Tôi cho rằng việc thảo luận thêm cũng không mang lại kết quả.

Bạn cũng có thể nhận biết thời điểm đó qua giọng nói hay cách biểu hiện của Doris, khi cô ấy đã nghe đủ và sẽ không thay đổi quyết định. Trong trường hợp này, bạn nên tán thành một cách lịch sự và chuẩn bị tinh thần cho những vấn đề sắp phát sinh.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Nếu vấn đề không quá quan trọng với mục tiêu chung của cả nhóm, hay đây là vấn đề không cần thiết khiến bạn phải thể hiện quan điểm mạnh mẽ, thì việc sớm đầu hàng không phải là vấn đề. Nhưng nếu đây là vấn đề quan trọng và bạn cần thuyết phục để vấn đề được giải quyết theo một hướng khác thì bạn phải có trách nhiệm thể hiện quan điểm của mình. Hành động không thể hiện những ý kiến bất đồng là không công bằng với bạn và sếp của bạn.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Một trong những kỹ năng cần thiết của nhà quản lý là biết khi nào nên đấu tranh, khi nào nên bỏ cuộc. Có những cuộc chiến không đáng phải bỏ công sức. Khi sếp của bạn đặc biệt nhạy cảm với một chủ đề nào đó, khi mục tiêu của toàn bộ tổ chức nằm ở một hướng hoàn toàn khác, hoặc vấn đề chỉ là một phần nhỏ trong một mối lo ngại lớn, thì bạn cần dừng lại để suy nghĩ xem liệu vấn đề ấy có đáng để đấu tranh hay không.

Mặt khác, bạn nên tìm những thời điểm thích hợp để ý kiến phản đối của bạn có giá trị nhất đối với tổ chức. Đôi khi, sự phản đối của bạn chính là điều cần thiết để những người khác cân nhắc lại vị trí mà họ đã đảm nhiệm hay một bước đi họ dự định tiến hành.

Là nhà quản lý, bạn cần cả sự can đảm để phát biểu ý kiến và sự kiềm chế để chờ đợi thời điểm nói ra những ý kiến đó. Bạn đồng thời cũng cần cả sự khôn ngoan để biết được sự khác biệt giữa hai yếu tố đó.

9-4. Không đảm nhận những dự án có độ rủi ro cao, nhưng hứa hẹn lợi ích lớn

Tình huống

- Tôi không biết nhiều về phương pháp này, Zephnie ạ. - Bạn cầu nhàu - Trước nay, chúng tôi chưa bao giờ thực hiện việc điều tra theo nhóm cả. Chúng tôi rất quen thuộc với phương pháp bảng câu hỏi và phỏng vấn trực tiếp để thu thập thông tin. Tôi không muốn áp dụng một cách làm hoàn toàn mới để rồi lãnh lấy thất bại.

- Cậu hãy nghe kỹ đã. - Zephnie phản đối. - Chúng ta đã thực hiện mọi kiểu dự án phân tích và cũng tạo được danh tiếng. Nhưng nếu chúng ta không dám thử nghiệm những điều mới mẻ, khách hàng sẽ bỏ chúng ta. Nếu cậu nằm trong số những nhóm đầu tiên thử nghiệm thành công phương pháp mới này, cậu sẽ là một người hùng thực sự.

- Tôi rất tiếc, Zephnie ạ. Tôi biết nhóm của Frank đang nóng lòng ứng dụng phương pháp mới này, còn tôi chưa sẵn sàng. Phương pháp này không giống một cuộc phỏng vấn trực tiếp mà đòi hỏi những loại câu hỏi và kỹ xảo nhất định để thu được thông tin cần thiết từ người được hỏi. Chúng tôi cần có thêm thời gian để nghiên cứu và thực hành trước khi nhận những dự án kiểu này. Tôi rất tiếc phải nói rằng trừ phi bị ép buộc, nếu không tôi sẽ từ chối.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Kinh doanh là đối mặt với một chuỗi rủi ro. Liệu thị trường có đón nhận sản phẩm mới hay không? Liệu doanh thu có đủ lớn để bù đắp chi phí? Liệu công nghệ mới có giúp chúng ta tiết kiệm tiền hay sẽ khiến chi phí tăng cao? Chúng ta có đủ kỹ năng để đảm nhận công việc này không? Là một nhà quản lý, một trong những đối tượng quản trị của bạn là rủi ro. Công ty nào không tiến tức là

đang lùi. Công việc của bạn là làm thế nào để những thay đổi này đạt được thành công cao nhất với mức rủi ro thấp nhất.

Sửa sai như thế nào?

Hãy nói với Zephnie rằng bạn đã nghĩ lại và đề nghị cô ấy tổ chức một cuộc họp bao gồm tất cả các đơn vị sẽ tham gia vào dự án để thảo luận về phương án thực hiện sao cho hiệu quả nhất. Sau đó, hãy thuyết phục nhóm của bạn rằng đây là một sự mạo hiểm đáng để thử sức.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Chúng tôi không khuyên bạn đưa đầu vào miệng cọp. Chúng tôi chỉ muốn khuyến khích bạn hãy thử sức với những mục tiêu cao hơn của tổ chức.

Khi đảm nhận một công việc có tính mạo hiểm cao, bạn hãy thực hiện các bước sau để gia tăng thành công và giảm thiểu thất bại.

- Đánh giá độ rủi ro của dự án. Những trở ngại trong quá trình thực hiện là gì? Trong tình huống này, bạn lo rằng nhóm của bạn không có đủ những kỹ năng cần thiết để thực hiện dự án. Bạn có đủ công cụ cần thiết hay không? Người tiêu dùng có thích sản phẩm mới mà bạn chuẩn bị tung ra thị trường hay không? Vô số vấn đề có thể xảy ra, quan trọng là bạn phải nhận diện được những yếu tố đó trước khi bắt tay vào thực hiện bất kỳ dự án nào.

- Chuẩn bị phương án kiểm soát thiệt hại. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu nhóm của bạn không chuẩn bị kịp những kỹ năng cần thiết để thực hiện dự án này? Liệu dự án có bị dừng lại không? Những phương pháp khả thi nào có thể khắc phục được những hạn chế này?

Hãy chuẩn bị những chiến lược dự phòng để cứu dự án hay giảm thiểu thiệt hại nếu rủi ro xảy ra.

- Tranh thủ sự ủng hộ của cấp trên. Nếu sếp muốn bạn nhận dự án mạo hiểm này, vậy cấp quản lý cao hơn thì sao? Đặc biệt, nếu dự án mạo hiểm này có ý nghĩa lâu dài, bạn sẽ muốn đảm bảo rằng mọi thành viên trong ban quản lý công ty đều biết đến công việc bạn đang cố gắng hoàn thành, những lợi ích tiềm năng nó có thể mang lại cũng như những rủi ro có thể xảy ra. Với sự ủng hộ từ các nhà quản lý cấp cao dành cho dự án, chắc chắn bạn sẽ không phải nhận quá nhiều trách nhiệm nếu dự án chẳng may thất bại.

• Tranh thủ sự ủng hộ từ nhân viên của bạn. Sự thành công hay thất bại của một dự án phụ thuộc rất nhiều vào những người trực tiếp tham gia. Vì thế, các nhân viên của bạn luôn cần được động viên khích lệ. Cũng giống như các cấp quản lý cao hơn, nhân viên của bạn cần hiểu tại sao bạn lại đảm nhận dự án này, kèm theo đó là những rủi ro và lợi ích mà dự án có thể mang lại. Họ cần được tham gia vào quá trình đánh giá rủi ro và lên kế hoạch đối phó với bất kỳ thiệt hại nào có thể xảy ra. Đây là cách để cả nhóm có thể thống nhất được những ý tưởng quan trọng nhằm hoàn thành dự án một cách tốt đẹp nhất.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Tùy từng trường hợp cụ thể. Đôi khi từ chối một dự án mạo hiểm là một việc làm đúng đắn. Nhưng hãy nhớ rằng việc chấp nhận một dự án mạo hiểm sẽ giúp bạn có cơ hội được đánh giá cao. Nhiều nhà quản lý - ở tất cả các cấp - có cùng nỗi lo thất bại với bạn và không dám đảm nhận công việc có tính rủi ro cao, mặc dù họ vẫn ý thức được rằng cần thử nghiệm những ý tưởng mới và chấp nhận thử thách. Tinh thần sẵn sàng thử nghiệm cho thấy bạn là một nhân viên trung thành, tích cực trong đội ngũ quản lý. Việc củng cố hình ảnh này sẽ đem lại những lợi ích mà bạn không thể ngờ tới.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Những dự án mạo hiểm có thể đem lại cho bạn chiến thắng, nhưng có khi là thất bại. Những nhà quản lý sáng suốt luôn hiểu rằng sai sót là một phần không thể tránh khỏi trong quá trình đổi mới và tiến bộ. Không một ai có thể làm mọi việc đúng ngay từ lần đầu tiên. Chấp nhận sai sót do nhân viên mắc phải sau nỗ lực nghiêm túc đồng nghĩa với việc bạn đã khuyến khích họ sáng tạo hơn nữa. Khi nhân viên của bạn lo sợ mắc sai lầm, họ cũng sẽ sợ thử nghiệm những điều mới mẻ. Nếu bạn không tiến lên tức là bạn đang lùi lại, mà cách duy nhất để tiến lên là thử nghiệm những ý tưởng mới. Có những ý tưởng thành công và cũng có những ý tưởng không thành công. Bạn sẽ không bao giờ có cơ hội tận hưởng cảm giác hạnh phúc của sự thành công, nếu không dám thử nghiệm những ý tưởng mới.

9- 5. Nói với cấp trên "đó không phải là công việc của tôi!"

Tình huống

- Tôi muốn nhóm cậu sẽ xử lý những báo cáo điều tra này trong

những tháng tới cho đến khi Griff phục hồi sau ca phẫu thuật! - Cấp trên của bạn yêu cầu.

- Anh biết đấy, tôi không ngại khi phải nhận thêm việc. - Bạn trả lời. - Nhưng nhóm của Pam có thể xử lý chúng tốt hơn chúng tôi. Hơn nữa, chúng tôi hiện đang rất bận.

- Tôi có thể yêu cầu Pam làm việc này. - Sếp của bạn đảm bảo. - Dù vậy, tôi thấy một vài người trong nhóm anh không quá bận rộn vào thời gian này. Tôi rất muốn bộ phận của anh đảm nhiệm công việc của Griff.

- Đúng là có một vài người bên tôi có khá nhiều thời gian rảnh rỗi. - Bạn thừa nhận. - Nhưng đây là những người không đủ khả năng xử lý những bản báo cáo điều tra ấy, còn tôi thì không có thời gian để tự mình xử lý chúng. Tôi nghĩ việc này phù hợp với chuyên môn của Pam, vì vậy tôi đề nghị anh hãy để cô ấy đảm nhận việc này.

-Ồ, tôi sẽ nói chuyện với cô ấy về việc này. Tôi luôn tin tưởng Pam, nhưng nếu cô ấy quá bận, tôi vẫn phải yêu cầu các cậu xử lý những bản báo cáo này.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Không một ai đã lên đến cấp quản lý mà lại hờ hênh tới mức nói thẳng ra: "Đó không phải việc của tôi!". Có nhiều cách để truyền đạt thông điệp ấy.

Khi nói với cấp trên rằng bạn không muốn tiếp nhận một nhiệm vụ nào đó, bạn đã vi phạm nghiêm trọng nguyên tắc cơ bản về sự hợp tác: Bạn cần tham gia hết mình bất cứ khi nào cấp trên cần sự trợ giúp.

Tại sao? Dưới đây là một số lý do:

1. Lý do đầu tiên là cấp trên đã tin tưởng tìm đến bạn để đề nghị giúp đỡ. Sự đáng tin cậy và sẵn lòng hợp tác chính là những tài sản quý giá giúp bạn tiến lên vị trí quản lý và chúng cũng luôn cần thiết để bạn duy trì vị trí ấy.

2. Một lý do khác là việc bạn thoái thác nhiệm vụ chứng tỏ rằng bạn không có tinh thần làm việc nhóm. Có thể đây là một nhiệm vụ không xứng tầm với bạn, nhưng thái độ không sẵn lòng hỗ trợ khi một thành viên trong tập thể gặp khó khăn đồng nghĩa với việc những thành viên này cũng sẽ không sẵn lòng hỗ trợ bạn khi

bạn cần sự giúp đỡ của họ trong tương lai.

S. Cuối cùng, sự từ chối của bạn sẽ gây phiền phức cho cấp trên (bởi giờ đây ông phải tìm một người khác) và một đồng nghiệp khác của bạn (người sẽ phải đảm nhận công việc do bạn từ chối). Hành động này còn được hiểu là sự đùn đẩy công việc. Mà điều này còn tệ hơn việc không sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp khi cần thiết.

Sửa sai như thế nào?

Bạn hãy quay lại gặp sếp trước khi ông tìm đến Pam. Hãy nói với ông rằng bạn đã kiểm tra khối lượng công việc của mình và quyết định nhận phần báo cáo điều tra của Griff trong khi chờ anh ấy hồi phục.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Bạn cần duy trì sự cân bằng giữa việc thể hiện tinh thần hợp tác và việc tránh bị lợi dụng.

- **Tinh thần hợp tác:** Bất kể khi nào cấp trên cân ai đó đảm nhiệm một công việc thay người khác hay khi nhận thêm một số công việc khác, bạn hãy xem xét lại khối lượng công việc mình đang thực hiện để xem liệu bạn có khả năng đảm nhận thêm nhiệm vụ mà không ảnh hưởng xấu đến công việc hiện tại hay không. Nếu có thể, bạn nên vui vẻ nhận nhiệm vụ mới.

- **Không bị lợi dụng:** Khi khối lượng công việc của bạn thực sự quá tải và bạn không thể nhận thêm bất kỳ nhiệm vụ nào nữa, bạn cần trình bày cho cấp trên biết và cương quyết từ chối nhận thêm việc. Đây không phải là tình huống thể hiện sự thiếu hợp tác. Bạn chính là người hiểu rõ nhất giới hạn khả năng của nhân viên cấp dưới. Hãy chắc chắn rằng cấp trên của bạn cũng hiểu được những giới hạn đó.

Nếu nhận những nhiệm vụ mà bạn không có khả năng hoàn thành, bạn có thể gây ảnh hưởng xấu đến hoạt động của công ty. Kết quả cuối cùng là một loạt sản phẩm sẽ phải làm lại, hay khách hàng sẽ nhận được những sản phẩm kém chất lượng. Đây là những kết quả không thể chấp nhận được.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Không trường hợp nào cả, trừ phi bạn muốn thấy dòng chữ "không có tinh thần hợp tác" xuất hiện trong phiếu nhận xét kết

quả làm việc của mình.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Công việc của cả nhóm sẽ ra sao khi các bạn bị quá tải? Cấp trên của bạn sẽ phải chạy vòng quanh để tìm một ai đó làm thay một phần công việc cho bạn. Sẽ hiệu quả hơn nhiều (cho cả bạn và cấp trên của bạn) nếu bạn đã có sẵn các nhà quản lý cùng cấp luôn sẵn sàng giúp đỡ nhau một phần công việc. Bên cạnh đó, cấp trên của các bạn sẽ hài lòng khi công việc các nhóm không bị đình trệ bởi một người trong số đó phải tạm ngừng công việc.

9- 6. Không đại diện cho nhân viên của mình trước mặt cấp trên

Tình huống

- Tôi thật sự thất vọng với những gì được nghe về Will trong buổi thuyết trình với Murgatroyd Industries. - Arlene, sếp của bạn nhận xét. - Tôi nghe nói cậu ấy đã mắc nhiều sai sót khi trả lời câu hỏi và hoàn toàn bị động khi bị chất vấn về những đề xuất của cậu ấy. Chúng ta không thể chấp nhận một người như vậy làm đại diện cho công ty. Có lẽ chúng ta chỉ nên để cậu ấy làm việc ở văn phòng thôi.

- Theo tôi thì không phải là như vậy. - Bạn đáp. - Tuy nhiên, tôi cũng từng thấy cậu ấy rơi vào tình trạng tương tự ở văn phòng một hai lần. Tôi sẽ xem xét về việc giao cho cậu ấy một vài nhiệm vụ ít phải tiếp xúc với khách hàng.

Bạn dừng cuộc đối thoại và cảm thấy bức mình vì nhận xét của Arlene. Với bạn, Will là một nhân viên có năng lực. Ai cũng có lúc rơi vào thế bị động, hơn nữa, những người trong buổi thuyết trình tại Murgatroyd đã công kích cậu ấy khá mạnh. Đây không thể là lý do để yêu cầu Will ngừng những công việc cần tiếp xúc với khách hàng. Arlene đã quá khắt khe trong trường hợp này.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Lý do khiến Arlene không hài lòng là cô ấy đã ra quyết định chỉ dựa vào thông tin duy nhất có được, mà theo thông tin ấy thì sự thể hiện của Will có vẻ rất tệ. Bạn đã thất bại khi thuyết phục Arlene nên có cái nhìn công bằng hơn với Will. Và Arlene đã quyết định chỉ dựa trên những gì mình biết.

Trong phần trước, chúng tôi từng đề cập đến vấn đề này: Thông tin không chính xác sẽ dẫn đến những quyết định sai lầm. Trong

trường hợp này, thông tin Arlene có được rất phiến diện và chỉ đến từ một phía. Từ thất bại trong việc cung cấp đầy đủ thông tin cho Arlene, bạn đã góp phần khiến cô ấy đưa ra một quyết định sai lầm. Thêm vào đó, chính bạn đã góp phần gây ảnh hưởng xấu đến nhân viên của mình.

Sửa sai như thế nào?

Bạn có thể thảo luận lại với Arlene, chẳng hạn:

- Arlene này, dựa trên những gì cô nói sáng nay về bài thuyết trình của Will với Murgatroyd, tôi tin chắc rằng cô đã không được nghe toàn bộ câu chuyện. Will đã xuất sắc trong việc giải thích và bảo vệ quan điểm của chúng ta. Tôi được biết nhóm Murgatroyd đã công kích cậu ấy khá mạnh, thậm chí là công kích cá nhân, như không phân tích được một vấn đề cho ra hồn'. Will đã giữ được bình tĩnh lâu hơn rất nhiều so với khả năng chịu đựng của người khác, hơn nữa, cậu ấy luôn giữ được thái độ đúng mực trước những lời lẽ trên.

Tôi nghĩ mình cần nói chuyện với Will về những gì đã xảy ra, nhưng tôi không cho rằng chúng ta nhất thiết phải để cậu ấy làm việc ở văn phòng, dù có thể cậu ấy không có liên hệ gì với bên Murgatroyd trong một khoảng thời gian dài. Cậu ấy là một trong những nhân viên khá nhất của tôi trong lĩnh vực quan hệ khách hàng.

Với những điều vừa trình bày, bạn đã cung cấp cho Arlene một bức tranh hoàn chỉnh hơn về hiệu quả làm việc của Will và cả những thông tin trái ngược về buổi thuyết trình của cậu ấy. Arlene có thể vẫn yêu cầu Will hạn chế tiếp xúc với khách hàng, nhưng ít nhất cô ấy cũng có đủ thông tin cần thiết để đưa ra một quyết định đúng đắn.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

• Hành động như một cầu nối. Trong vai trò quản lý, bạn cần đảm bảo cấp trên có đủ thông tin chính xác về khả năng và hiệu quả làm việc của nhân viên cấp dưới do bạn quản lý, đồng thời đảm bảo rằng nhân viên của bạn cũng hiểu được những cơ sở để cấp trên ra quyết định. Cách thức bạn truyền đạt thông tin ảnh hưởng lớn đến cách nhân viên của bạn tiếp nhận những thông tin đó. Nếu bạn đánh giá sự kiện và tình huống một cách khách quan, quyết định của bạn sẽ dễ dàng tìm được sự đồng thuận từ cả hai phía. Trong cả hai trường hợp, bạn đều có vai trò làm cầu nối.

• **Đừng vội đầu hàng.** Bạn không nên lo lắng khi chỉ ra một số thông tin mà Arlene sử dụng là thiếu chính xác. Đừng ngại nói rằng bạn không tán thành ý kiến của cô ấy rằng Will là một nhân viên không có khả năng giải quyết hiệu quả các mối quan hệ với khách hàng. Cô ấy có thể không đồng ý với bạn, nhưng việc bạn nhanh chóng đầu hàng có thể dẫn đến những tình huống bất lợi cho nhân viên của mình.

• **Ủng hộ những ý tưởng và ý kiến đóng góp của nhân viên.** Nhân viên cần bạn đại diện cho họ trước cấp trên không chỉ trong trường hợp họ bị phê bình, mà còn cả lúc họ có những ý kiến tích cực nhằm cải thiện hay đổi mới môi trường làm việc. Vai trò của bạn là chọn ra những ý kiến đóng góp đáng giá và khả thi để đề xuất lên các cấp quản lý cao hơn.

Đây là một nhiệm vụ quan trọng vì rất nhiều ý tưởng hiệu quả trong việc cải tiến quy trình và môi trường làm việc thường đến từ những nhân viên làm việc trực tiếp. Việc xem xét và áp dụng ý kiến của họ có thể nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc. Bên cạnh đó, việc ủng hộ những ý tưởng tốt của nhân viên sẽ củng cố lòng trung thành của họ đối với bạn.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Cách làm này nói chung không được chấp nhận. Nhưng như vậy không có nghĩa là bạn phải chấp nhận mọi hành động của các thành viên trong nhóm, mà bạn phải luôn luôn đánh giá mọi lời chỉ trích một cách khách quan, công bằng trước khi bạn đồng thuận với những ý kiến đó - thậm chí cả trong trường hợp người đang chỉ trích là cấp trên của bạn.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Nhân viên của bạn chính là đối tượng phải chịu sự chỉ trích từ rất nhiều phía: cấp trên, khách hàng và cả chính bạn. Có thể đôi khi bạn cũng muốn tách mình ra khỏi những thiếu sót của nhân viên nhằm giữ hình ảnh của cá nhân không bị ảnh hưởng xấu.

Đừng làm như thế!

Nếu bộ phận của bạn phải chịu những lời chỉ trích không chính đáng, bạn nên là rào chắn đầu tiên và mạnh nhất để ngăn cản những lời chỉ trích ấy. Khi nhân viên không thể dựa vào người quản lý để bảo vệ uy tín và danh tiếng của mình, họ sẽ không còn biết dựa vào ai khác. Và nhóm làm việc như thế sẽ không bền vững.

Nếu nhóm của bạn gặp vấn đề với hiệu quả công việc, bạn là người đầu tiên nên xem xét và giải quyết vấn đề đó. Một khi bạn nhận ra các vấn đề còn tồn đọng bấy lâu, cùng với trình độ giám sát tốt, tình hình của nhóm sẽ dần được cải thiện. Trong giai đoạn đó, nhóm của bạn luôn cần đến sự khích lệ và ủng hộ, chứ không phải những lời chỉ trích liên tiếp. Với tư cách là người quản lý, bạn cần hành động như một phát ngôn viên, đồng thời cũng là một hoạt náo viên, nhằm khuyến khích các nhân viên đạt được thành tích cao hơn, cũng là để đảm bảo rằng những người khác đều biết đến họ.

9-7. Không đại diện cho cấp trên trước mặt nhân viên

Tình huống

- Tôi thật sự thất vọng với những gì được nghe về Will trong buổi thuyết trình với Murgatroyd Industries. - Arlene, sếp của bạn nhận xét. - Tôi nghe nói cậu ấy đã mắc nhiều sai sót khi trả lời câu hỏi và hoàn toàn bị động khi bị chất vấn về những đề xuất của cậu ấy. Chúng ta không thể chấp nhận một người như vậy làm đại diện cho công ty. Có lẽ chúng ta chỉ nên để cậu ấy làm việc ở văn phòng thôi.

- Arlene này, dựa trên những gì cô nói sáng nay về bài thuyết trình của Will với Murgatroyd, tôi tin chắc rằng cô đã không được nghe toàn bộ câu chuyện. Will đã xuất sắc trong việc giải thích và bảo vệ quan điểm của chúng ta. Tôi được biết nhóm Murgatroyd đã công kích cậu ấy khá mạnh, thậm chí là công kích cá nhân, như 'không phân tích được một vấn đề cho ra hồn'. Will đã giữ được bình tĩnh lâu hơn rất nhiều so với khả năng chịu đựng của người khác, hơn nữa, cậu ấy luôn giữ được thái độ đúng mực trước những lời lẽ trên.

Tôi nghĩ mình cần nói chuyện với Will về những gì đã xảy ra, nhưng tôi không cho rằng chúng ta nhất thiết phải để cậu ấy làm việc ở văn phòng, dù có thể cậu ấy không có liên hệ gì với bên Murgatroyd trong một khoảng thời gian dài. Cậu ấy là một trong những nhân viên khá nhất của tôi trong lĩnh vực quan hệ khách hàng.

- Tôi biết Will là một trong những nhân viên khá nhất của cậu. - Arlene thừa nhận. - Dù vậy, tôi không thể chỉ xem đây là một sự cố. Gần đây, chúng ta nhận được một số nhận xét không tốt về một vài nhân viên và tôi cần gửi một thông điệp tới toàn thể nhân viên rằng quan hệ khách hàng là ưu tiên số một. Tôi không yêu

cầu anh làm gì gây ảnh hưởng tới Will hay sự nghiệp của cậu ấy, nhưng tôi cần sự ủng hộ của anh.

Bạn hoàn toàn không đồng tình với Arlene. Và bạn nghĩ Will cần biết rằng bạn ủng hộ cậu ấy. Bởi vậy, khi nói chuyện với Will về quyết định của Arlene, bạn khẳng định rõ quan điểm của mình:

- Tôi muốn cậu hiểu điều này Will ạ. Tôi nghĩ lần này Arlene đã đưa ra quyết định sai lầm khi cô ấy định lấy trường hợp của cậu làm thông điệp cho bộ phận quan hệ khách hàng. Tôi sẽ không hề trách cứ nếu cậu bực mình về chuyện này. Cậu hoàn toàn có quyền như thế.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Mọi cấp quản lý đều đòi hỏi lòng trung thành từ cấp dưới của mình. Cấp trên của bạn cũng vậy. Khi bạn không thể đại diện cho cô ấy trước mặt nhân viên, bạn đã không trung thành với cấp trên của mình. Có hai lý do khiến hành động này là một sai lầm:

1. Việc không là đại diện cho cấp trên đã làm giảm sự tin tưởng của cô ấy vào bạn với vai trò là một nhân viên dưới quyền. Có thể cô ấy không bao giờ biết được nội dung cuộc trò chuyện giữa bạn và Will, nhưng cũng có nhiều khả năng theo thời gian cô ấy sẽ phát hiện ra bạn đã làm xấu đi hình ảnh của cô ấy trong mắt nhân viên. Và khi đó, cô ấy sẽ phiền lòng vì sự thiếu tinh thần hỗ trợ của bạn, đồng thời cũng trở nên thận trọng hơn với bạn trong tương lai. Không trung thành với cấp trên là một bước đi nguy hiểm.

2. Phản ứng bạn nhận được từ Will và nhân viên dưới quyền sẽ không giống như những gì bạn mong đợi. Thay vì để nhân viên thấy bạn đứng về phía họ khi bất đồng quan điểm với cấp trên, lời nhận xét của bạn lại thể hiện rằng bạn không hề trung thành với Arlene. Nhân viên của bạn cũng sẽ cảm thấy không cần phải ủng hộ bạn khi họ nhận thấy bạn không ủng hộ cấp trên của mình.

Sửa sai như thế nào?

Bạn không thể sửa sai trong tình huống này. Lời đã nói ra không thể rút lại. Bạn cần cẩn trọng hơn để không lặp lại sai lầm này.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

• Hành động như một cầu nối. Trong vai trò là người quản lý, bạn cần đảm bảo cấp trên của bạn có đủ thông tin chính xác về khả năng cũng như hiệu quả làm việc của nhân viên dưới quyền, đồng

thời đảm bảo rằng nhân viên của bạn cũng hiểu được những cơ sở để cấp trên ra quyết định. Bạn sẽ dễ dàng tìm được sự đồng thuận từ cả hai phía nếu sự kiện hay tình huống được bạn đánh giá một cách khách quan và giải thích công bằng.

- Bạn cần chắc chắn rằng bạn hiểu rõ mọi quyết định của cấp trên. Bạn không thể truyền đạt chính xác thông tin từ cấp trên đến cấp dưới nếu bản thân không hiểu rõ những thông tin đó.

- Tìm cách truyền đạt những quyết định bất thường của cấp trên đến nhóm làm việc sao cho chúng dễ dàng được tiếp nhận. Khi làm cho nhân viên chấp nhận quyết định của cấp trên, bạn không chỉ thể hiện được lòng trung thành của mình, mà còn làm cho cuộc sống của mình trở nên dễ chịu hơn. Bạn hãy để mọi người tiếp nhận quyết định của cấp trên theo hướng tích cực nhất có thể bằng cách giảm thiểu tác động của những quyết định ấy đến nhân viên.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Trong một vài trường hợp, khi việc thể hiện cho nhân viên thấy sự không đồng tình với cấp trên là một hành động quan trọng, chẳng hạn như khi quyết định của cấp trên có thể làm phật ý một khách hàng quan trọng, khi cấp trên yêu cầu bạn làm những việc trái đạo đức, khi cấp trên xem nhẹ quyết định từ cấp quản lý cao hơn và bạn không muốn bị liên lụy trong cuộc tranh cãi giữa họ... Trong những tình huống như thế, nhân viên cấp dưới cần biết quan điểm của bạn. Đại diện cho cấp trên luôn là một yêu cầu quan trọng, nhưng hãy giải thích lý do khiến bạn bất đồng quan điểm. Khi đó, nhân viên của bạn có thể tự quyết định dựa trên lập trường của họ để quyết định đứng về phía nào trong mâu thuẫn đó.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Bạn hãy nhớ Quy tắc Vàng: "Hãy đối xử với người khác theo cách bạn muốn họ đối xử với bạn". Bất kể khi nào bạn lên tiếng chỉ trích quyết định của cấp trên trước mặt nhân viên, hãy nghĩ tới phản ứng của chính mình khi một nhân viên cấp dưới cũng

hành động như vậy. Liệu vấn đề ấy có đáng để làm dấy lên sự mâu thuẫn và bất hòa nội bộ không? Nếu một cấp dưới phản ứng theo cách bạn làm, liệu bạn có cho rằng cậu ấy đang tìm cách leo lên vị trí cao hơn hay thậm chí làm giảm uy tín của bạn?

9-8. Đồng tình với hành động sai trái của cấp trên

Tình huống

- Chuyện này sẽ được giữ kín giữa hai chúng ta. Tôi muốn chỉnh sửa lại một vài số liệu sản xuất để chứng tỏ chúng ta đã rất cố gắng làm việc, chỉ là kết quả không được tốt như mong đợi thôi. Chúng ta sẽ thêm vào một vài số liệu thể hiện tổng sản lượng và chúng ta sẽ cộng tất cả dữ liệu của một vài cột vào với nhau. - Tony, sếp của bạn, bắt đầu bằng giọng thăm dò.

- Cậu biết chuyện gì sẽ xảy ra nếu chi phí của bộ phận chúng ta cứ tiếp tục tăng lên không? Chúng ta sẽ buộc phải cắt giảm nhân viên, có thể là tôi hoặc cậu. Đây không phải là gian lận. Chúng ta chỉ di chuyển một vài con số cho để nhìn hơn thôi. Đúng không nào? - Tony tiếp tục.

- Ồ . . . Tôi lại không nghĩ vậy. - Bạn ngập ngừng. - Tôi cảm thấy việc này không ổn lắm, nhưng vì anh là sếp nên tôi sẽ làm theo yêu cầu của anh.

- Đừng quá lo lắng. Tony cố thuyết phục bạn. - Sẽ chẳng có ai chú ý đến nguồn gốc của những con số này đâu, tất cả những gì họ quan tâm là con số cuối cùng thôi. Cậu chắc chắn muốn giữ công việc của mình phải không? Cậu đừng lo, chúng ta không làm gì phạm pháp đâu!

Tại sao đây lại là sai lầm?

Một hành động không phạm pháp không có nghĩa là không sai trái. Bạn đương nhiên biết điều này, nhưng thật khó từ chối cấp trên. Trong tình huống này, dường như Tony đang muốn che giấu những thành tích không tốt trước cấp cao hơn.

Việc bạn đồng tình với Tony có phải là sai lầm hay không hoàn toàn phụ thuộc vào các chuẩn mực đạo đức của bạn, những nguyên tắc về trách nhiệm với cấp trên, sự trung thực và thành thật, về giới hạn bạn có thể thỏa hiệp với cấp trên mà không vi phạm những quy tắc đạo đức nghề nghiệp hay cá nhân bạn. Bạn sẽ tự nhận ra khi bản năng mách bảo rằng bạn đang đi quá giới hạn, mà thường thì những cảm giác này luôn chính xác.

Sửa sai như thế nào?

Nếu bạn cho rằng việc thay đổi số liệu là không thể chấp nhận được, bạn hãy từ chối ngay. Bạn không cần giải thích dài dòng, mà chỉ cần nói với Tony: Tôi rất tiếc, tôi không thể ủng hộ anh trong vấn đề này.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Tạo dựng cho mình một bức tường trung thực. Bạn có biết câu nói: "Cách phòng ngự tốt nhất là tấn công"? Do đó, cách tốt nhất để tránh sự cám dỗ của một hành vi trái đạo đức là tạo dựng cho mình một danh tiếng tốt để không ai có ý nghĩ sẽ tiếp cận bạn với những lời đề nghị như vậy. Nếu cấp trên, đồng nghiệp và nhân viên của bạn đều biết bạn là một người công bằng, biết cảm thông và tuyệt đối trung thực, họ sẽ không cố tìm cách lôi kéo bạn vào những việc làm sai trái. Không nên phô trương, nhưng cần đảm bảo rằng mọi người đều hiểu được nguyên tắc làm việc và chuẩn mực đạo đức của bạn.

- Phát triển một mạng lưới những nhà quản lý có cùng tư tưởng. Ngay trong một tổ chức rệu rã nhất cũng có một vài nhà quản lý có cùng chuẩn mực đạo đức với bạn. Có thể bạn sẽ phải mất một khoảng thời gian mới tìm ra họ, nhưng khi bạn thiết lập được một nhóm cùng chí hướng, mọi người sẽ dễ dàng nói "Không" với những việc làm sai trái.

- Nhấn mạnh sự cần thiết của một chuẩn mực đạo đức làm việc cao hơn đối với nhân viên. Bức tường trung thực của bạn sẽ nhanh chóng sụp đổ nếu chỉ mình bạn bảo vệ nó. Khi nhân viên của bạn có những hành vi đáng ngờ, họ sẽ phá hỏng hình ảnh bạn đang cố gắng xây dựng. Bạn có thể sẽ bị mang tiếng là một người không dám đấu tranh với những việc làm sai trái. Bạn hãy giải thích cho nhân viên biết điều bạn kỳ vọng ở họ và họ nên ra quyết định dựa trên những chuẩn mực đạo đức nào. Bạn nên sẵn sàng giúp đỡ nhân viên giải quyết những vấn đề khó khăn, và ủng hộ những việc làm hợp đạo đức của họ.

- Tìm cho mình một chiếc van an toàn. Chúng tôi không có ý xúc phạm đến sự sáng suốt của bạn khi nói rằng đạo đức không phải lúc nào cũng được đền đáp một cách xứng đáng. Do đó, chúng tôi khuyên bạn nên có một vài kế hoạch dự phòng. Bạn có thể đặt mối quan hệ với một nhà quản lý ở cấp cao hơn để được hỗ trợ khi cần thiết. Bạn nên đề nghị cấp trên thể hiện bằng văn bản đối với bất cứ một chỉ thị đáng ngờ nào và lưu giữ bản sao ở một nơi an toàn. Bạn cũng nên tìm kiếm một công việc khác khi cảm thấy "ngày phán xét" của mình đang đến gần.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Các quyết định liên quan đến đạo đức mang tính cá nhân rất cao. Chỉ có bạn mới trả lời được liệu mình có thể đối diện với chính

mình hay không. Mà điều này phụ thuộc vào lương tâm của bạn.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Chỉ một vài hành động có thể giúp bạn bảo vệ bản thân và duy trì sự liêm chính trong những tình huống khó khăn, vì các hành động trái đạo đức rất ít khi được thực hiện riêng lẻ. Chính môi trường làm việc là nhân tố tạo nên những hành vi đạo đức hay trái đạo đức. Bạn có thể dễ dàng nhận ra mình đang làm việc trong loại môi trường nào. Nếu bạn đang làm việc trong một môi trường nơi những hành vi đáng ngờ luôn được bỏ qua, hay nơi những hành vi trái đạo đức nghề nghiệp là một phần phong cách làm việc, thì giải pháp tốt nhất cho bạn là hãy rời khỏi nơi đó. Chúng tôi biết rằng lời khuyên này không dễ dàng thực hiện trong thời kỳ nhân sự thường xuyên bị cắt giảm, các công ty có xu hướng thu hẹp quy mô và thuê ngoài. Nhưng điều quan trọng là bạn được sống với chính mình. Sự căng thẳng và lo lắng khi làm việc trong một môi trường xấu là cái giá quá cao mà bạn phải trả.

Chương 10

SAI LẦM TRONG CÁCH ỨNG XỬ TRÊN CƯƠNG VỊ LÀ MỘT PHẦN CỦA TỔ CHỨC

10- 1. Không nắm rõ mục tiêu chung của tổ chức

Tình huống

- Cậu nhập lô chuột không dây mới từ công ty nào vậy? - Mark, sếp của bạn hỏi trong lúc đang nghịch một con chuột máy tính trên bàn làm việc của bạn. - Chúng ta có một phi vụ tốt chứ?

- Chúng ta có một phi vụ rất tốt. Chúng ta đã tìm được một nhà cung cấp chuột máy tính và một số phần mềm quản lý với giá không chê vào đâu được. Đó là CompQuik.

- CompQuik ư? - Sếp của bạn tái mặt vì giận dữ. - Sao cậu có thể ký hợp đồng với những kẻ xảo quyệt và lừa đảo đó? Cậu không đọc thư thông báo bên pháp chế gửi ra hai tuần trước à? Chúng ta đang đấu tranh với họ về lô máy tính xách tay họ bán cho chúng ta gần một năm trước. Phòng pháp chế muốn mọi người biết rõ để không mua thêm bất cứ thứ gì từ công ty này cho đến khi vụ khiếu nại của chúng ta được giải quyết thỏa đáng. CompQuik chỉ là một công ty nhỏ và chúng ta đang dùng sự tẩy chay để gây áp lực cho họ. Tại sao cậu không biết điều đó nhỉ?

Tại sao đây lại là sai lầm?

Các công ty luôn sử dụng mọi chiến lược và cả chiến thuật để đạt được mục tiêu của mình. Chiến lược là một bức tranh lớn. Chiến thuật là những quyết định điều hành hàng ngày hướng đến việc

hoàn thành toàn bộ hoặc một phần của bức tranh lớn.

Để một chiến lược phát huy tác dụng, mỗi quyết định mang tính chiến thuật được đưa ra phải gắn liền với chiến lược tổng thể đó. Để đạt được mục tiêu chung của công ty, bạn cần biết rõ mục tiêu đó. Việc không tìm hiểu mục tiêu tổng thể của công ty là một sai lầm.

Trong tình huống này, bạn đã không biết việc cả công ty đang phối hợp cùng nhau nhằm buộc CompQuik phải giải quyết thỏa đáng về những sản phẩm bị lỗi mà họ đã cung cấp. Bằng việc ký thêm hợp đồng mới với CompQuik, bạn đã gây ảnh hưởng xấu đến một mục tiêu quan trọng của công ty. Có thể đây không phải là "Mục tiêu mang tính chiến lược" nhưng rõ ràng tầm cỡ của nó cao hơn quyết định mua một vài con chuột không dây với "giá tốt" của bạn. Sự cản trở nỗ lực đòi CompQuik bồi thường đã làm cho công ty phải lùi ít nhất một bước trên con đường tiến tới mục tiêu. Với mỗi một bước lùi như vậy, công ty sẽ phải thực hiện ít nhất hai bước tiến để bù đắp lại. Giờ bạn đã biết việc phớt lờ mục tiêu tổng thể đã gây ra hậu quả gì.

Sửa sai như thế nào?

Không thể nhanh chóng khắc phục sai lầm này. Nếu những con chuột vẫn còn nguyên đại nguyên kiện, bạn có thể gửi trả và lấy lại tiền. Nhưng khi bạn đã sử dụng chúng, mức độ thiệt hại do bạn gây ra đã quá rõ ràng.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Thường xuyên đọc thông báo của công ty. Nhiều công ty thường xuyên phát hành thông báo định kỳ về tầm nhìn, chiến lược, hướng đi chung của toàn công ty trong tương lai và gửi đến tất cả nhân viên. Một trong các nhiệm vụ của bạn là thực hiện nghiêm chỉnh những thông báo này để có thể chắc chắn mình đang đi đúng hướng.

- Xây dựng kế hoạch tự đào tạo. Để hiểu được "bức tranh lớn" của công ty, bạn phải nắm được những mục tiêu mang tính chiến lược cụ thể, từ đó xác định được mục tiêu tổng thể cũng như sứ mệnh của công ty. Nhân viên quản lý luôn được kỳ vọng có thể tự nắm bắt những mục tiêu này mà không cần nhiều sự hỗ trợ từ cấp cao hơn. Bạn có thể tìm bản sao tài liệu nội bộ về định hướng của công ty dành cho nhân viên mới để có những thông tin cơ bản. Nói chuyện với đồng nghiệp để trao đổi về kinh nghiệm hay đề nghị

cấp trên sử dụng các cuộc họp nhân viên để trao đổi thông tin về những sự kiện chính đang diễn ra. Những quyết định điều hành hàng ngày thường ẩn chứa những mối quan tâm mang tính chiến lược, định hướng lâu dài của công ty. Nhiệm vụ của bạn là sử dụng sự khôn ngoan của mình để nhận ra manh mối về những chiến lược đó.

- Chú ý lắng nghe những điều cấp trên và giám đốc điều hành nói. Nhiều nhà quản lý cấp cao đã phát biểu rằng công việc của họ là truyền đạt giá trị và tầm nhìn của công ty đến các nhân viên. Do đó, trong phát biểu của cấp trên, đặc biệt là của giám đốc điều hành, thường chứa đựng những định hướng chung của công ty.

Giám đốc điều hành của bạn có thể ám chỉ trong một bài phát biểu rằng "cần đảm bảo các nhà cung cấp phải đem đến những hàng hóa xứng đáng với đồng tiền chúng ta bỏ ra". Nếu bạn không hay biết gì về vấn đề CompQuik, thì từ những câu nói chung chung đó liệu bạn có thể đoán ra việc công ty đang gặp trục trặc với một nhà cung cấp nào không? Có lẽ là không.

Sếp của bạn nói: "Các bạn phải thực sự cẩn trọng trước khi ký hợp đồng mua hàng để tránh dẫn đến tổn thất cho công ty". Những lời nói này có thể được rút ra từ kinh nghiệm cá nhân. Nhưng nó vẫn chưa thể giúp bạn xác định một cách chính xác trọng tâm vấn đề ông ấy đang lo lắng.

Mặc dù vậy, từ hai nhận định trên bạn có thể hiểu rằng công ty đang có mối quan tâm đặc biệt đến chất lượng của các nhà cung cấp. Và bạn cũng có thể nhận thấy rằng đây có thể là mục tiêu chung của toàn công ty. Nhiệm vụ của bạn giờ đây là khám phá ra vấn đề đó.

- Đặt câu hỏi. Khi bạn nghe hay đọc được điều gì đó có khả năng là một phần trong chiến lược lớn của công ty, hãy tìm hiểu kỹ hơn. Bạn có thể hỏi sếp hay các nhà quản lý khác để tìm hiểu thêm thông tin. Thậm chí, nếu ngay lúc đó bạn vẫn chưa tìm hiểu được toàn bộ câu chuyện thì ít nhất bạn cũng nên tự nhắc mình cần đặc biệt chú ý đến những hợp đồng mua hàng dự định ký kết trong thời gian tới.

- Hãy xem mình đang ở đâu. Khi công ty của bạn có tiền lệ giải quyết một vấn đề nhất định theo một cách cụ thể, đôi khi không bình thường, điều đó cũng có nghĩa đây là trọng tâm của một mục tiêu lớn. Như chúng tôi đã đề cập ở trên, đôi khi mục tiêu này đã đạt được hoặc bị thất bại, nhưng các quy trình thực hiện vẫn được

duy trì. Trong trường hợp này, bạn nên đặt câu hỏi trước khi thực hiện thay vì cứ làm một kẻ thiếu hiểu biết. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn phải trải qua quá nhiều thủ tục không cần thiết chỉ để xin phép làm một công việc đơn giản?

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Không biết hay phớt lờ mục tiêu lớn của công ty không bao giờ là một hành động đúng đắn. Có rất nhiều nguy cơ rình rập khi bạn hành động trái với mục tiêu chung của công ty.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Cũng giống như việc bạn đưa ra quyết định mà không biết quyết định đó có phù hợp với mục tiêu lớn của công ty hay không, nhân viên của bạn cũng có thể mắc phải sai sót này. Bạn không thể giám sát tất cả các quyết định của nhân viên (và cũng không nên làm thế). Thay vào đó, hãy cung cấp cho họ những thông tin về mục tiêu lớn mà bạn có, dù chưa được chi tiết, để họ nắm được định hướng chung nhằm đưa ra những quyết định đúng đắn.

10-2. Không có tính thân hợp tác với những nhà quản lý khác

Tình huống

- Em thực sự khó chịu vì sắp phải chịu đựng sự than vãn và cầu nhàu của Brian để hoàn thành dự án này. - Bạn phàn nàn với chồng vào một chiều chủ nhật. - Nếu để nhóm của em tự làm, em tin mình có thể hoàn thành dự án chỉ với hai phần ba thời gian dự tính cùng một nửa chi phí, mà lại không phải đau đầu. Nhưng Teresa đã quyết định rằng bên em phải hợp tác để xây dựng nhóm đa chức năng và cô ấy muốn dự án này là điểm khởi đầu cho kế hoạch đó.

- Nhân viên của Brian thông thạo về kế toán hàng tồn kho hơn nhân viên của em, nhưng đây chỉ là một phần nhỏ của cả dự án nên em chỉ cần lấy thông tin từ họ, về cơ bản thì nhóm em là những người làm chính. Em chẳng hiểu tại sao lại không thể chọn cách đó! - Bạn tiếp tục.

- Có vẻ như em mới là người đang cầu nhàu đấy. - Chồng bạn trả lời với vẻ không mấy đồng tình. - Theo anh, Teresa có lý khi để hai nhóm hợp tác cùng nhau. Vì đây là cơ hội tốt để xây dựng mối quan hệ giữa hai bên mà không chịu nhiều áp lực về thời gian. Anh nghĩ em nên thử hợp tác.

- Hừm, em không muốn. Trước đây, bất cứ khi nào phải hợp tác với Brian, em cũng chỉ nhận được những số liệu đầu vào từ anh ấy và phải tự làm hết phần việc còn lại. Lần này, em có thể tự làm được mọi thứ để hoàn thành dự án. Công việc của em là điều hành sản xuất chứ không phải kết bạn với những quản lý khác.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Thế giới không còn đơn giản như ta thấy trước đây. Tính chất công việc ngày nay yêu cầu tính tương tác cao giữa các nhóm. Công việc của nhóm của bạn sẽ phụ thuộc vào thông tin hay sản phẩm được cung cấp bởi một nhóm khác trong công ty. Ngược lại, những nhóm khác cũng phụ thuộc vào nhóm của bạn. Trong trường hợp này, mối quan hệ đồng nghiệp tốt chính là yếu tố quan trọng tạo nên thành công của bạn trong vai trò là một nhà quản lý.

Sửa sai như thế nào?

Hành động của bạn chưa gây thiệt hại gì và bạn vẫn có thể thay đổi quyết định không làm việc cùng Brian. Sáng thứ Hai, việc đầu tiên bạn cần làm là đến gặp Brian để bắt đầu thảo luận về cách thức hợp tác. Sau đó, hãy thể hiện cho Teresa biết rằng bạn hoàn toàn ủng hộ dự án hợp tác này.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Thiết lập mục tiêu và kỳ vọng chung giữa các nhóm hợp tác. Với bất kỳ sự hợp tác nào, yếu tố duy nhất đảm bảo thành công là xác định mong muốn của hai bên, cũng như phân công công việc một cách hợp lý.

Bạn hãy ngồi lại với Brian để lập ra mục tiêu, xác định nhiệm vụ, vai trò của mỗi bên trong dự án.

- Đề ra các mốc thời gian. Việc đưa ra các mốc thời gian cụ thể để hoàn thành nhiệm vụ là vô cùng quan trọng. Sự trì trệ của một người có thể ảnh hưởng đến công việc chung và làm hỏng kế hoạch của cả dự án. Việc không hoàn thành đúng hạn có thể phá hủy mối quan hệ cộng tác mà các bạn đang cố công xây dựng.

- Kiểm tra thường xuyên. Lên kế hoạch là một hành động cần thiết, nhưng như thế vẫn chưa đủ. Khi dự án đang được triển khai, bạn nên thường xuyên trao đổi với Brian để đảm bảo rằng nhóm của anh ấy đang nhận được đúng những gì họ cần từ nhóm của bạn, đồng thời phản hồi về những gì nhóm anh ấy cung cấp cho

bạn. Thường xuyên kiểm tra quá trình thực hiện. Điều đó sẽ giúp bạn sớm phát hiện vấn đề nhằm đưa ra những điều chỉnh kịp thời, tránh được những vấn đề lớn hơn có thể phát sinh sau này.

- Công nhận đóng góp của các bên. Tôn trọng lẫn nhau là yếu tố then chốt để xây dựng các mối quan hệ tốt. Hãy cho Brian biết rằng bạn nhận ra và đánh giá cao công việc mà nhóm anh ấy đang thực hiện cho dự án. Ngoài ra, bạn hãy công nhận sự hợp tác cũng như sự sẵn lòng giải quyết các vấn đề của anh ấy để dự án được hoàn thành một cách suôn sẻ.

- Tìm kiếm cơ hội thắt chặt mối quan hệ. Khi dự án hoàn thành, đừng vội vã quay trở lại góc làm việc nhỏ bé của mình. Bạn hãy tận dụng dịp này như một bước đệm để xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp khăng khít hơn với Brian và nhóm của anh ấy. Hãy nhay bén trước những cơ hội hợp tác làm việc khác trong những dự án lớn hơn với các nhóm khác. Mối quan hệ của nhóm quản lý càng khăng khít và gắn bó, các bạn càng có khả năng vượt qua những mối đe dọa lớn từ bên ngoài.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Không có tinh thần hợp tác với những người quản lý khác là hành động không được chấp nhận. Một nhà quản lý giỏi luôn nhiệt tình hợp tác trong những dự án giúp tạo dựng mối quan hệ gắn bó với các đồng nghiệp. Việc hợp tác này luôn đem lại lợi ích cho tất cả những người có liên quan.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Một trong những lý do bạn được bổ nhiệm vào vị trí quản lý là khả năng hợp tác với những người khác. Nhiều kỹ năng giúp bạn làm việc hiệu quả trong mối quan hệ với cấp dưới sẽ giúp bạn thành công trong việc xây dựng các mối quan hệ đồng cấp. Khả năng lắng nghe, tinh thần hợp tác, sự sẵn lòng tham gia nhằm đạt được mục tiêu chung cùng với kỹ năng lãnh đạo và khả năng khích lệ tinh thần nhân viên là tất cả những yếu tố cần thiết để bạn phát triển mối quan hệ tốt giữa các đồng nghiệp ngang cấp cũng như mối quan hệ với nhân viên.

10- 3. Nói xấu cấp trên, các nhà quản lý khác hay tổ chức của bạn

Tình huống

- Tôi không hiểu tại sao anh lại chấp nhận làm việc cho ông Kutya.
- Rob nhận xét sau bài thuyết trình kéo dài hai giờ của một trong

những vị sếp của bạn. - Bài phát biểu của ông ấy thật chẳng đâu vào đâu, mà lại quá dài dòng. Có một ông sếp thích phô trương như thế chắc cậu phải bực lắm!

- Cậu mới chỉ biết một phần thôi đấy. - Bạn trả lời. - Không chỉ thích tự mình nói, ông ấy còn không muốn nghe ai khác nói nữa. Ông ấy luôn cho rằng không một ý tưởng nào có thể hay hơn ý tưởng do ông ấy nghĩ ra. Với ông ấy, những điều người khác nói chẳng có chút giá trị nào. Cậu nói đúng, thật khó chịu khi làm việc cạnh ông ấy. Nhưng tớ có thể làm gì hơn được chứ? Thời buổi này, tìm việc khó lắm!

Tại sao đây lại là sai lầm?

Đây chính là hành vi cố ý hạ thấp uy tín của cấp trên. Tương tự như vậy, việc nói xấu những người quản lý khác cũng là một hành vi có chủ định. Những hành vi này thể hiện sự thiếu trung thành với toàn bộ tổ chức, dù những nhận xét của bạn có ý nhắm vào một cá nhân chứ không phải công ty. Nhiệm vụ của bạn là xây dựng tổ chức, chứ không phải phá hủy nó.

Nếu cấp trên của bạn nghe được cuộc nói chuyện giữa bạn với Rob, hẳn ông ấy sẽ rất tức giận và phản ứng này là hoàn toàn chính đáng. Nhưng ngay cả khi ông ấy không nghe được, thái độ thiếu tôn trọng và không trung thành này cũng không giúp ích được gì cho công ty cũng như cho chính bạn.

Sửa sai như thế nào?

Đây là một sai lầm dễ giải quyết: Bạn chỉ cần tránh xa lối ứng xử kiểu này.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Luôn tồn tại một ranh giới rõ ràng giữa sự cởi mở, trung thực, thẳng thắn với sự thiếu trung thành. Rất nhiều tổ chức (trong đó có cả những tổ chức danh tiếng) luôn khuyến khích nhân viên cải thiện môi trường kinh doanh bằng cách thoải mái chỉ ra những thiếu sót, đồng thời đề xuất biện pháp giải quyết. Nhưng đó không phải là những gì đang xảy ra trong cuộc đối thoại giữa bạn và Rob. Những nhận xét tiêu cực của bạn về Kutya không mang tính xây dựng, mà chỉ nhằm mục đích nói xấu, vì bạn đã không đề xuất được bất kỳ giải pháp nào để cải thiện tình hình.

Là một nhà quản lý, bạn có quyền đưa ra nhận xét về hoạt động của tổ chức trước đội ngũ quản lý, nhưng có hai loại nhận xét về tổ

chức hay về nhân viên có thể gây rắc rối cho bạn (bởi dù được thể hiện theo cách nào, chúng cũng sẽ bị xem là không trung thành, hay ít nhất cũng là có ý khiêu khích):

1. Phàn nàn đông dài, không mục đích. Phàn nàn về sự kém cỏi của bộ phận hỗ trợ máy tính (hoặc của bộ phận mua hàng, nhân sự, tiền lương, hay những bộ phận khác), phàn nàn về nhiệt độ nóng, lạnh, vấn đề không gian văn phòng, đồ đạc hay bãi đỗ xe... hay tất cả những vấn đề chưa tìm được giải pháp để khắc phục.

Hầu như những lời phàn nàn luôn tồn tại ở mọi tổ chức. Nhưng phần lớn những vấn đề này không thể giải quyết trong một sớm một chiều, hay không có cách để giải quyết, nên đa số những lời phàn nàn trên đều vô dụng. Việc phàn nàn chỉ làm cho bạn và các đồng nghiệp không chỉ mất thời gian, mà còn mất tập trung vào những vấn đề quan trọng khác.

2. Nhận xét, bình phẩm về một cá nhân, thay vì về một ý kiến hay một vấn đề. Nói xấu lãnh đạo bị xem là một hành vi đặc biệt thiếu trung thành. Bình phẩm về một cá nhân được xem là hành vi nói xấu. Giống như việc bạn mong muốn những lời nhận xét về thiếu sót của mình sẽ được nói một cách riêng tư giữa bạn và người có thiện chí giúp bạn, những nhà quản lý khác cũng như cấp trên của bạn cũng mong muốn điều tương tự.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Nói xấu cấp trên, đồng nghiệp hay tổ chức là hành động không bao giờ được chấp nhận. Những lời bình phẩm và phàn nàn đến từ đội ngũ quản lý lại càng không thể chấp nhận được.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Việc ủng hộ tổ chức và cấp trên không đồng nghĩa với việc bạn sẽ luôn bỏ qua mọi thiếu sót hay lỗi lầm của họ. Việc bạn phát biểu những vấn đề cần được khắc phục của công ty luôn được hoan nghênh, nhưng bên cạnh đó bạn cần hành động để cải thiện tình hình. Quan trọng hơn cả là bạn phân biệt được hành động xoi mói, bình phẩm với những ý kiến đóng góp có thiện chí.

10- 4. Không xem xét vấn đề một cách sâu sắc

Tình huống

- Chúng ta có nhất thiết phải đào tạo thêm cho nhân viên không? - DeAndre hỏi. - Từ những điều quan sát được, tôi biết mọi người ở

đây đều có khả năng kiểm tra nguyên vật liệu khi chúng được chuyển đến. Họ chỉ không muốn bỏ thời gian làm việc này thôi.

- Không, không. - Bạn khẳng định. - Tôi tin chắc rằng chúng ta sẽ giải quyết được vấn đề nếu tổ chức một lớp học về nghiệp vụ kiểm tra.

- Tôi có cùng ý kiến với DeAndre về vấn đề này. - Aimee chen vào. - Theo tôi vấn đề nằm ở chỗ chúng ta không đặt ra yêu cầu rõ ràng cho mọi người. Chúng ta yêu cầu nhân viên phải kiểm tra mọi thứ vừa cập cảng, nhưng lại đánh giá hiệu quả công việc chỉ thông qua số lượng được xử lý và sắp xếp. Tôi nghĩ vấn đề nằm ở chỗ thông điệp chúng ta gửi tới nhân viên không chính xác.

- Quả thật điều này còn tồi tệ hơn. - Bạn thừa nhận. - Nhưng tôi vẫn tin rằng một khóa đào tạo sẽ giải quyết được toàn bộ vấn đề này. Chúng ta sẽ thử phương án đó trước rồi xem tình hình thế nào.

Và sau lời tuyên bố chắc nịch của bạn, cuộc thảo luận kết thúc.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Rõ ràng sự phân tích sơ sài thường dẫn đến những giải pháp nông cạn và kém hiệu quả.

Những giải pháp kém hiệu quả sẽ gây lãng phí thời gian và tiền bạc. Chúng không giải quyết được vấn đề và sẽ trì hoãn công việc của bạn.

Xét trên khía cạnh cá nhân, bạn không muốn bị mang tiếng vì những phân tích thiếu chiều sâu. Khi bạn liên tục phân tích vấn đề một cách hời hợt, thì nhân viên, đồng nghiệp cũng như cấp trên của bạn sẽ không còn tin tưởng vào những giải pháp do bạn đưa ra nữa. Bạn đã mất uy tín.

Sửa sai như thế nào?

Bạn nên phân tích giải pháp một cách chi tiết hơn. Bạn không nhất thiết phải rút lại đề nghị tổ chức một lớp đào tạo. Trên thực tế, khi việc thiếu kỹ năng không phải là mấu chốt của vấn đề thì một khóa đào tạo có thể giúp nhân viên hiểu được tầm quan trọng của việc thực hành những kỹ năng họ đã có.

Bên cạnh đó, bạn hãy đề nghị DeAndre và Aimee xem xét vấn đề một cách thấu đáo hơn, chẳng hạn: Sau khi suy nghĩ lại về cuộc

thảo luận của chúng ta, tôi nhận thấy ý kiến của các bạn là có cơ sở. Các bạn hãy lên kế hoạch giải quyết vấn đề này.

DeAndre và Aimee sẽ rất vui khi có cơ hội đóng góp giải pháp, còn bạn sẽ có được giải pháp tốt nhất cho vấn đề của nhóm mình.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Biết đặt câu hỏi - càng nhiều càng tốt. Trước khi đưa ra một quyết định, bạn hãy thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau. Bạn nên hỏi ý kiến của những người trực tiếp thực hiện công việc để biết quan điểm của họ. Bạn cũng có thể nói chuyện với các nhà quản lý từ các bộ phận có chức năng tương tự. Hãy đọc bất cứ ấn phẩm kinh doanh, sách quản trị, tạp chí nào có đề cập đến vấn đề của bạn. Nếu vấn đề của bạn thuộc loại nghiêm trọng, hãy cân nhắc sử dụng dịch vụ của một công ty tư vấn, một chuyên gia hay sự giúp đỡ từ một tổ chức nghiên cứu nào đó.

- Đừng bao giờ tự giải quyết vấn đề một mình. Trong một tổ chức, mỗi nhóm thường phụ trách một phần việc nhất định và có liên quan chặt chẽ đến phần việc của các nhóm khác. Do đó, khi bạn đề xuất giải pháp cho một vấn đề, giải pháp đó có thể ảnh hưởng đến công việc của các nhóm khác. Vì thế, bạn cần đảm bảo rằng tất cả mọi người có liên quan đều được biết về các dự định của bạn.

- Chọn giải pháp dự phòng. Trước khi hình thành một giải pháp, bạn nên đặt ra một số câu hỏi như: Giải pháp này sẽ giải quyết được vấn đề gì? Vấn đề mới nào có thể phát sinh? Nhân viên của bạn sẽ đánh giá thế nào về quy trình này?

Nhưng chưa dừng lại ở đó. Hãy xem xét vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau và đặt ra nhiều giải pháp. Sau đó, bạn hãy so sánh những giải pháp này với giải pháp ban đầu, cả mặt tích cực lẫn tiêu cực.

Bạn cũng có thể yêu cầu nhân viên đề xuất ý tưởng thông qua một buổi thu thập ý kiến hay một cuộc họp nhóm, đồng thời xác định một số phương án thay thế trước khi quyết định chọn ra một giải pháp.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Trong một vài trường hợp, sai lầm này của bạn có thể được chấp nhận. Đôi khi, việc một nhà quản lý cần có câu trả lời đúng không quan trọng bằng việc anh ấy đưa ra một câu trả lời. Chẳng hạn khi nhân viên tìm đến bạn chỉ để xác định cách thức tiến hành công

việc, hoặc để đảm bảo rằng công việc sẽ được hoàn thành một cách nhất quán, thì bạn không cần phải vắt óc suy nghĩ hay đào sâu phân tích vấn đề. Hãy đưa ra quyết định nhanh chóng để bạn và nhân viên của bạn có thể tiến hành công việc.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Hai kỹ năng quan trọng của một nhà quản lý thành công là kỹ năng phân tích và kỹ năng trình bày bằng văn bản. Khi phát huy được cả hai kỹ năng này, bạn chính là tài sản vô giá của tổ chức.

10-5. Xem nhẹ vấn đề gây ảnh hưởng trong công sở

Tình huống

- Hãy cẩn thận với Lucinda nhé, cô ấy đã thực sự chi phối được sếp. - Joel cảnh báo. - Tôi nghe nói sếp đang xem xét trao cho cô ấy thêm quyền lực chỉ vì cô ấy đã đưa ra được những ý kiến hoàn toàn trùng khớp với ý kiến của sếp. Ông ấy thật ngây thơ khi không nhận ra được Lucinda chỉ là một con vẹt lặp lại chính những điều ông ấy đã nói trước đây.

- Dù Lucinda có dùng những phương cách nào đi nữa thì chúng cũng đã giúp cô ấy luôn đạt được những gì mình muốn.

- Tôi không quan tâm đến những việc đó. - Bạn khẳng định với vẻ tự mãn. - Tôi luôn làm tốt phần việc của mình, và mọi người đều biết điều đó. Năng lực chính là con đường để thăng tiến, chứ không phải dựa vào chuyện quen biết hay gây cảm tình với cấp trên để vượt lên người khác.

-Ồ, có thể cậu nghĩ mình hoàn toàn không cần đến những thứ ấy, nhưng sớm muộn gì chúng cũng khiến cậu không thể làm ngơ được. - Seth cảnh báo. - Chuyện bè phái rất quan trọng, kể cả tại các văn phòng.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Hầu hết các nhà quản lý đều hiểu được rằng họ sẽ chẳng đạt được gì nếu chỉ sử dụng sức mạnh đơn thuần. Bạn sẽ không thể ra lệnh cho mọi người làm việc một cách hiệu quả, nhưng bạn có thể thuyết phục họ. Tầm ảnh hưởng và nghệ thuật thuyết phục là bản chất của "ngoại giao", dù đó là "ngoại giao văn phòng" hay tại bất kỳ nơi nào khác.

Sửa sai như thế nào?

Bạn không thể làm gì trong trường hợp này. Kỹ năng gây ảnh hưởng cần có thời gian để phát triển. Dưới đây sẽ là một số gợi ý giúp bạn phát triển kỹ năng này.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Có ba nhân tố quan trọng để bạn gây ảnh hưởng một cách hiệu quả:

- **Hướng ngoại.** Bạn không thể có những mối quan hệ có lợi nếu không chịu gặp gỡ những người khác. Có thể là ăn trưa cùng nhau, đi uống cà phê sau giờ làm việc, chơi gôn vào dịp cuối tuần, hay bất cứ hoạt động tập thể nào khác. Trong quá trình làm việc, bạn cũng có thể phát triển những mối quan hệ hữu ích bằng vài phút tán gẫu với mọi người trước khi cuộc họp bắt đầu hay bằng cách ghé thăm phòng làm việc của họ. Thậm chí, cuộc đối thoại với Seth ở trên cũng có thể là một mối quan hệ bạn muốn xây dựng.

- **Kỹ năng giao tiếp cá nhân.** Một suy nghĩ sai lầm thường gặp ở một số nhà quản lý là chỉ cần quen biết với "những người có ảnh hưởng" là đủ. Nhưng không phải vậy. Bạn cần phát triển kỹ năng giao tiếp để có thể thực hiện một cuộc hội thoại hiệu quả. Bạn cần thể hiện thái độ thân thiện, thoải mái, tỏ ra là một người biết lắng nghe, cùng nhiều điều khác nữa. Nếu bạn không tự tin mình có đủ những kỹ năng trên, hãy tham khảo sách vở, băng hình và các khóa đào tạo kỹ năng.

Một trong những kỹ năng giao tiếp hiệu quả là khả năng khích lệ người khác nói về bản thân họ. Đây không chỉ đơn giản là kỹ năng đặt câu hỏi, bởi buổi nói chuyện có thể trở thành một cuộc hội cung. Hãy đặt những câu hỏi có tính khuyến khích, để người khác nói về bản thân và những mối quan tâm của họ.

Ngoài ra, bạn còn cần một kỹ năng giao tiếp khác là khả năng lái câu chuyện theo hướng mong muốn.

- **Đáng tin cậy.** Mọi người sẽ thường xuyên đến gặp bạn và thích nói chuyện với bạn khi bạn là người họ có thể tin tưởng. Điều này có nghĩa là:

1. Họ có thể tin tưởng rằng bạn biết mình đang nói gì, rằng bạn rất có năng lực trong lĩnh vực được đưa ra thảo luận.

2. Họ có thể tin tưởng rằng những gì bạn nói là sự thật.

3. Họ có thể tin tưởng rằng bạn sẽ thực hiện những gì mình đã nói.

Đây là các nhân tố cơ bản để phát triển tầm ảnh hưởng. Các nhà quản lý, bao gồm cả cấp trên của bạn, thường đưa ra quyết định dựa trên thông tin được cung cấp bởi những quản lý mà họ quen biết và tin cậy. Đây chính là những người có tầm ảnh hưởng. Nếu bạn muốn tác động đến hướng đi của công ty và hướng phát triển sự nghiệp của chính mình, bạn cần phát triển những kỹ năng này.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Đây là một phạm trù không tồn tại khái niệm "đúng" hay "sai", mà chỉ tồn tại hai khái niệm "hiệu quả" hoặc "không hiệu quả". Nếu muốn trở thành một nhà quản lý giỏi, bạn không nên xem nhẹ vấn đề xây dựng tầm ảnh hưởng.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Nếu mọi người cảm thấy không dễ chịu khi tiếp xúc với bạn hoặc không tin tưởng vào năng lực hay uy tín của bạn, thì mọi nỗ lực gây ảnh hưởng của bạn tại văn phòng sẽ không hiệu quả. Bằng cách liên tục phô trương bản thân trước người khác, bạn sẽ chỉ khiến họ đánh giá thấp hơn thôi. Việc phát triển kỹ năng gây ảnh hưởng sẽ giúp bạn củng cố vị trí của mình trên cùng sân chơi với những người khác.

10-6. Không theo văn hóa công ty

Tình huống

- Hôm nay chúng ta sẽ nói chuyện về một vấn đề quan trọng. Tôi nhận thấy rất nhiều người trong số các bạn có thời gian ăn trưa và nghỉ giải lao quá dài, ra về sớm vào buổi chiều, mang bọn trẻ đến văn phòng sau giờ chúng tan trường và xem văn phòng như một câu lạc bộ ngoài trời vậy.

Sếp dừng lại một chút rồi tiếp tục:

- Nhưng văn phòng không phải là một câu lạc bộ. Có thể những hành vi của các bạn trước đây được cho qua, nhưng giờ đây mọi thứ cần được thay đổi. Và đây là quy định mới của chúng ta...

Tại sao đây lại là sai lầm?

Nếu các nhà quản lý khác trong công ty đều cho phép nhân viên

của họ thực hiện những việc bạn đang phàn nàn với nhóm của mình, bạn sẽ gây cảm giác khó chịu và tức giận cho nhiều người khi cố gắng bơi ngược dòng như vậy. Các công ty đều hướng đến việc xây dựng văn hóa công sở và môi trường làm việc thoải mái. Và đó cũng là hình ảnh công ty muốn thể hiện với khách hàng và các nhân viên của họ.

Nhân viên của bạn gia nhập vào công ty với những kỳ vọng nhất định về môi trường và phong cách làm việc. Việc không tuân theo những tiêu chuẩn về văn hóa của công ty sẽ gây ra ít nhất ba vấn đề sau:

1. Đây chính là hành động phớt lờ "bức tranh toàn cảnh" của công ty về mục tiêu và chiến lược tổng thể. Văn hóa công ty là sản phẩm của những quyết định có ý thức về hình ảnh cũng như mục tiêu của công ty, do vậy việc không tuân thủ có thể dẫn đến xung đột.

2. Do nhân viên đã quen với những tiêu chuẩn trước đó, nên việc bạn thay đổi quy tắc có thể làm họ mất phương hướng. Khi tất cả những người khác trong công ty được phép có thời gian ăn

trưa dài và ra về sớm vào một số ngày bởi họ được kỳ vọng sẽ không quản ngại làm thêm giờ khi khối lượng công việc tăng lên. Nếu bạn quá khắt khe về thời gian ăn trưa và nghỉ giải lao, liệu nhân viên của bạn có sẵn sàng làm việc thêm giờ khi cần thiết? Đây là thông điệp bạn muốn truyền đạt đến nhân viên của mình?

3. Khi quan điểm của bạn mâu thuẫn với những người còn lại, nhân viên sẽ có xu hướng so sánh hoàn cảnh của họ với các bộ phận khác. Nếu cảm thấy không thoải mái với những gì bạn đang thực hiện, có thể họ sẽ tìm một nơi khác phù hợp hơn. Nếu họ đang ở vị trí không thể chuyển đi (có thể do không có vị trí trống tại các bộ phận khác), họ sẽ ở lại với bạn, nhưng với tâm trạng hậm hực và sẵn sàng thể hiện nổi bất bình trước bất cứ sai lầm nào trong chính sách của bạn. Khi ấy, bộ phận của bạn sẽ chuyển thành một trại lính, chứ không còn là nhóm làm việc.

Sửa sai như thế nào?

Bạn nên tìm hiểu những thói quen được mọi người trong công ty chấp nhận để cân nhắc áp dụng. Bạn có thể tham khảo ý kiến từ sếp hay một quản lý khác. Nếu bạn nhận thấy thời gian nghỉ giải lao dài được chấp nhận như một hình thức đền bù cho những lúc công ty muốn mọi người làm thêm giờ trong trường hợp đột xuất,

bạn có thể nói: Sau khi hiểu ra, tôi cũng nhận thấy điều đó là hợp lý, vì vậy tôi sẽ rút lại những gì đã nói. Chỉ có điều là chúng ta không nên lạm dụng thỏa thuận này.

Nói như vậy là bạn đã đặt ra một số giới hạn trong thỏa thuận đó. Khi mọi người đều hiểu rõ sự trao đổi ấy, mỗi nhân viên có thể tự đo lường hành vi của mình xem họ có làm theo đúng các chuẩn mực hay không, hay họ đang lạm dụng thỏa thuận bất thành văn đó.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Hòa hợp với văn hóa của công ty. Như chúng tôi đã nói ở trên, văn hóa công ty chính là hình ảnh mà công ty muốn gửi tới khách hàng và toàn bộ nhân viên của mình. Đây cũng là một phần trong mục tiêu cũng như chiến lược tổng thể của công ty. Bạn cần thích ứng với văn hóa công ty hay bất kỳ khía cạnh nào khác trong "bức tranh toàn cảnh" của nó. Nếu bạn vẫn chưa thực hiện điều đó, hãy xem lại tình huống đầu tiên trong chương này để có những gợi ý cụ thể.

- Đặt câu hỏi. Có thể bạn biết tình hình thực tế trong công ty, nhưng điều đó không có nghĩa là bạn hiểu nguồn gốc mọi việc. Lúc này, bạn hãy mạnh dạn đặt câu hỏi - với cấp trên của bạn, với những quản lý khác, với những nhân viên kỳ cựu trong công ty.

- Thích nghi với các chuẩn mực và thói quen tại công ty. Một khi bạn đã biết rõ các chuẩn mực văn hóa trong công ty và ít nhất cũng hiểu được phần nào lý do tại sao các chuẩn mực được phát triển theo hướng đó, hãy kết hợp những chuẩn mực ấy với phong cách làm việc của riêng bạn. Trong trường hợp chúng không ảnh hưởng đến mục tiêu cốt lõi của bộ phận bạn quản lý, bạn cũng cần thích nghi với chúng. Song, nếu một chuẩn mực văn hóa nào đó đe dọa đến khả năng bạn đạt được những mục tiêu cơ bản cho nhóm của mình thì lại là chuyện khác (dù có thể bạn phải nhượng bộ đôi chút).

- Thương lượng những điểm khác biệt. Các chuẩn mực văn hóa thường được thiết lập dần dần theo thời gian nhằm đáp ứng một tập hợp tình huống nào đó trong công ty. Bất cứ khi nào bạn nhận thấy chuẩn mực văn hóa nào đó không thể áp dụng trong bộ phận của bạn, đặc biệt là ảnh hưởng tới công việc của cả bộ phận, bạn không nên xem đó như một điều bất khả xâm phạm. Tuân theo văn hóa của công ty không có nghĩa là bạn chấp nhận nó hoàn toàn và vô điều kiện.

Bạn có đầy đủ lý do chính đáng để nhóm của mình không hoạt động như các bộ phận khác trong công ty, nhưng việc có thể đưa ra một giải pháp thay thế hiệu quả hay không còn phụ thuộc vào nhân viên của bạn.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Việc không tuân theo văn hóa công ty đôi khi vẫn được chấp nhận. Đó là khi chuẩn mực văn hóa của công ty không thể áp dụng tính chất công việc của bộ phận do bạn quản lý. Nhưng bất cứ khi nào hành động của bạn không khớp với văn hóa công ty, ít nhất bạn cũng nợ nhân viên của mình một lời giải thích rằng bạn đang làm gì và đâu là lý do cho những hành động đó.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn không thể chấp nhận văn hóa của công ty? Có thể việc chứng kiến mọi người uể oải lang thang tại nơi ăn trưa, trong khi bạn biết rõ còn rất nhiều đơn hàng cần thực hiện khiến bạn bức mình. Có thể bạn không thể chịu được những ngày ăn mặc thoải mái khi tất cả mọi người đi làm trong trang phục đã ngoạii... Cũng có thể bạn cảm thấy không thoải mái với các thói quen khó coi tại công ty.

Khi phong cách cá nhân và văn hóa công ty không tương thích, thì dù với lý do nào bạn cũng cần thay đổi. Và chỉ có hai khả năng để thay đổi. Cả hai khả năng ấy đều là thay đổi trong bản thân bạn, bởi cơ hội để bạn thay đổi cả công ty là rất ít, nếu không nói là không thể.

Hoặc bạn cần học cách chịu đựng mọi khía cạnh bạn không thích trong văn hóa công ty, hoặc bạn có thể quyết định rời khỏi công ty. Chúng tôi không thể giúp bạn đưa ra quyết định, nhưng chúng tôi có thể gợi ý rằng khi bạn tìm kiếm một công việc khác, việc tìm hiểu trước văn hóa công ty mà bạn định gia nhập cũng quan trọng không kém việc tìm hiểu các thông tin khác về chuyên môn hay cơ hội thăng tiến, lương bổng.

10-7. Để công việc ảnh hưởng xấu đến tính thân của bạn

Tình huống

Tôi không biết liệu mình còn chịu được chuyện này đến bao giờ. Chẳng ai hài lòng với bất cứ thứ gì cả. Số liệu cho thấy sản xuất đang đình trệ. Cấp trên thì luôn dò xét xem tôi giải quyết cái mớ hỗn độn này thế nào. Nhân viên thì sẵn sàng nổi loạn vì chỉ một

nửa trong số họ được nghỉ trong tuần lễ Giáng sinh. Áp lực hoàn thành công việc đúng hạn, những lời phàn nàn, than vãn của nhân viên và sự kêu ca từ phía cấp trên đã vượt quá khả năng kiểm soát của tôi.

Chẳng hiểu sao lúc đầu tôi lại thấy công việc quản lý này rất tuyệt! Đôi khi tôi chỉ muốn quay lại những ngày tháng tươi đẹp khi tôi chỉ phải hoàn thành phần công việc nhỏ được giao mà không phải chịu áp lực từ nhiều phía như bây giờ.

Có lẽ tôi sẽ buông bỏ tất cả và ra đi thôi.

Bạn tự than vãn với mình.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Có thể đây chưa phải là một sai lầm. Nhưng sẽ là một sai lầm nếu bạn bỏ cuộc quá sớm. Thành thực mà nói bạn luôn muốn trở thành một nhà quản lý giỏi phải không? Vậy bạn hãy xem xét vấn đề này sâu hơn một chút.

Ai cũng phải trải qua một giai đoạn cảm thấy nhàm chán trong công việc. Hôn nhân đang trong giai đoạn căng thẳng, tình bạn nóng lạnh thất thường, các thú vui bên ngoài mất đi sức hấp dẫn và công việc trở nên quá mức chịu đựng. Trong hầu hết các trường hợp, những bất mãn này chỉ là thoáng qua. Chỉ cần bạn đương đầu với nó thì mọi thứ sẽ trở nên tốt đẹp hơn. Nếu từ bỏ quá sớm, bạn sẽ mất đi một "cơ hội vàng" để làm những việc bạn thực sự yêu thích.

Sửa sai như thế nào?

Có lẽ bạn không thể giải quyết vấn đề này ngay được. Trước hết, hãy tìm hiểu lý do khiến bạn bấn loạn như thế, sau đó thực hiện theo lời khuyên dưới đây để cải thiện cuộc sống của bạn.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

- Xác định vấn đề. Đôi khi vấn đề xuất phát từ công việc. Có thể nó đã lên tới mức không thể kiểm soát được, hoặc do khối lượng công việc quá lớn, hoặc do bạn không được trang bị đầy đủ kiến thức để đối phó với những vấn đề phát sinh. Cũng có thể vấn đề ở đây là hoàn toàn ngược lại. Công việc đã không còn mang tính thử thách đối với bạn. Bạn đã từng giải quyết thành công hầu hết mọi vấn đề và giờ đây bạn chẳng còn gì để chinh phục. Công việc với bạn lúc này thật tẻ nhạt.

Đôi khi vấn đề lại không nằm ở công việc. Tất cả các vấn đề cá nhân, cả tích cực lẫn tiêu cực, đều có thể ảnh hưởng đến công việc của bạn. Quá nhiều sự kiện xảy ra ở gia đình, hay khi cuộc sống riêng tư của bạn quá trì trệ - những việc đó đều ảnh hưởng đến thái độ làm việc của bạn.

Bước đầu tiên để giải quyết sự bất mãn là phải xác định được nguyên nhân gây ra nó.

- Xây dựng chiến lược đối phó. Nếu có quá nhiều chuyện xảy ra trong công việc hay trong gia đình, bạn hãy tự cân nhắc xem điều gì thực sự cần giải quyết và điều gì không. Bạn hãy dành chút thời gian để hoàn thành những công việc này. Bạn có thể nghỉ phép một ngày để hoàn thành công việc trong gia đình. Hoặc bạn có thể đóng cửa và cắt liên lạc với mọi người tại công ty để dành toàn bộ thời gian hoàn thành những nhiệm vụ tưởng chừng như có thể kéo dài mãi mãi.

Nếu khối lượng công việc thực sự quá lớn, bạn nên trình bày với cấp trên để giảm bớt phần nào áp lực. Bạn không nên than vãn mà chỉ nên nêu ra những công việc mình không thể hoàn thành và đề nghị trợ giúp.

Trong trường hợp công việc hiện tại quá buồn chán, tẻ nhạt thì sao? Bạn hãy tìm cách làm cho chúng trở nên hấp dẫn như trước kia.

Hãy suy nghĩ về những đặc điểm của công việc khiến bạn thấy hứng thú. Vấn đề con người ư? Hay nỗ lực để giải quyết công việc nhanh hơn, tốt hơn, giá thành giảm hơn? Hay việc áp dụng công nghệ mới? Hay nhiệm vụ đòi hỏi bạn phải trau dồi kỹ năng mới?

Chúng ta có thể tự tạo ra nhiều phong cách làm việc. Vậy bạn có thể đưa bao nhiêu điểm thú vị vào công việc hiện tại của mình? Với tư cách là một nhà quản lý, bạn hoàn toàn có thể tự do phát triển công việc theo phong cách riêng của mình.

- Đặt ra giới hạn đối với công việc. Chỉ một khối lượng công việc bình thường cũng có thể trở thành quá tải nếu bạn ôm đồm quá nhiều việc một lúc. Nên nhớ rằng dù công việc bạn đảm nhiệm có quan trọng tới đâu, nó cũng không phải là tất cả cuộc sống của bạn.

Dưới đây là một số biểu hiện khi bạn quá ôm đồm công việc:

1. Bạn có bao giờ thức giấc vào nửa đêm vì một vấn đề trong công

việc?

2. Bạn có thường xuyên mang công việc về nhà, hoặc đến văn phòng vào kỳ nghỉ lễ hay dịp cuối tuần?
3. Bạn có thường xuyên mang theo cặp hồ sơ, giấy tờ, dù nơi đến có thể không liên quan gì đến công việc?
4. Có phải bạn đã nghỉ phép ít hơn 10 ngày trong vòng 12 tháng qua?
5. Bạn có cảm thấy bồn khoăn lo lắng khi chấn chỉnh hiệu quả công việc hay hành vi của nhân viên?
6. Bạn có cảm thấy khổ sở vì những quyết định mình đã đưa ra?
7. Bạn có tìm kiếm sự đồng thuận từ những người làm việc dưới quyền mình?
8. Việc được mang danh "người tốt" trong công ty đối với bạn có quan trọng không?
9. Có phải hầu hết các mối quan hệ xã hội của bạn chỉ là những người bạn tiếp xúc trong công việc?
10. Có phải cuối tuần vừa rồi bạn chỉ toàn đọc các tạp chí về quản trị và thương mại thay vì tiểu thuyết hay tờ báo thể thao?

Nếu bạn trả lời "có" cho một vài câu hỏi trên, bạn cũng cần suy nghĩ xem liệu có phải mình đã quá xem trọng công việc. Hãy làm nhẹ bớt vai trò của công việc trong cuộc sống của bạn. Hãy dành thời gian cho bản thân. Chỉ một vài giờ đồng hồ cũng có thể giúp bạn hoàn toàn thư giãn.

Bạn hãy đặt ra giới hạn trong công việc. Mỗi buổi chiều khi bạn rời công ty, hoặc ít nhất mỗi chiều thứ Sáu, hãy đặt ngón cái và ngón trỏ lên trán rồi từ từ xoay theo hướng ngược chiều kim đồng hồ. Đây chính là hành động khóa lại cánh cửa văn phòng và bỏ lại công việc ở đó. Bạn hãy bỏ chiếc chìa khóa cho "phần não làm việc" của mình vào túi và để nó ở đó qua đêm hay qua kỳ nghỉ cuối tuần. Hãy tin chúng tôi, mọi thứ vẫn sẽ nằm đâu đó trong bộ não đang nghỉ ngơi của bạn. Nhưng nếu chúng tiến tới và tác động lên ý thức của bạn, hãy đóng cánh cửa và cài chốt một lần nữa. Bạn rất cần được nghỉ ngơi để tái tạo sức khỏe - cả thể chất lẫn tinh thần.

- Luôn có sẵn các lựa chọn khác nhau. Sẽ thế nào nếu những gì bạn làm không có tác dụng? Bạn đã sắp xếp lại công việc. Bạn đã tìm cách khiến công việc trở nên thú vị hơn. Bạn đã tạo ra giới hạn cho công việc để không còn cảm thấy quá tải. Nhưng bạn vẫn không cảm thấy hài lòng.

Nếu mọi thứ bạn làm vẫn không giúp công việc trở nên dễ dàng hơn, đã đến lúc bạn cần tìm kiếm một nơi làm việc dễ chịu hơn. Nếu vẫn cố ở lại đây, bạn có thể phải chống chọi với sự bất mãn của mình trong một khoảng thời gian, nhưng không nên kéo dài, bởi những bất mãn của bạn sẽ lan truyền sang toàn bộ nhóm của bạn. Thành tích làm việc của các bạn sẽ bị ảnh hưởng, thành tích của cả công ty cũng bị ảnh hưởng theo. Thái độ của bạn trên cương vị một nhà quản lý sẽ tạo không khí cho cả nhóm, mà nếu bạn không vui vẻ, nhân viên của bạn cũng sẽ không cảm thấy thoải mái khi làm việc.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Chỉ đôi khi.

Dường như ai cũng có những lúc cảm thấy bất mãn và chán nản do công việc quá tải. Nhưng bạn yên tâm, điều đó chỉ xảy ra trong một khoảng thời gian nhất định thôi. Vậy nên trước khi đầu hàng, bạn hãy thử một vài gợi ý chúng tôi vừa nêu ở trên. Và bạn sẽ sớm trở lại trạng thái tốt đẹp như ban đầu.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Chúng ta đã thảo luận về cách không để công việc tác động xấu lên tinh thần, nhưng chúng ta cũng cần đề cập đến những vấn đề phát sinh khi công việc ảnh hưởng đến nhân viên của bạn. Đặc biệt khi bạn làm việc trong môi trường áp lực cao, nhân viên của bạn cũng sẽ có cảm giác kiệt sức và quá tải như bạn vậy. Họ cũng cần vượt qua cảm giác này.

Bất cứ khi nào thấy nhân viên có dấu hiệu bất ổn, bạn hãy cho họ biết bạn đã nhận ra sự thay đổi ở họ. Bạn hãy giúp nhân viên ấy tìm nguyên nhân, rồi hướng dẫn họ một số biện pháp đối phó. Nếu anh ta không thể xác định được nguyên nhân, hãy giúp anh ta tìm đến các chuyên gia để giải quyết vấn đề. Trên hết, hãy hiểu và dành cho nhân viên một khoảng thời gian đủ để giải quyết các vấn đề riêng.

Chương 11

SAI LẦM TRONG CÁC KỸ NĂNG QUẢN LÝ THIẾT YẾU

11-1. Không giữ lời hứa

Tình huống

Anh nói hôm nay sẽ trả lời về việc tôi có thể tham dự buổi hội nghị tuần tới hay không. Tôi phải sắp xếp thời gian để hoàn thành công việc của mình. Cũng không còn nhiều thời gian nữa đâu. - Một nhân viên đến gặp bạn và phàn nàn.

- Tôi biết và tôi thực sự muốn giữ lời Tom ạ. Nhưng cậu biết đấy, gần đây công ty nhiều việc quá nên tôi vẫn chưa có thời gian nghĩ tới việc đó.

- Tôi phải trả lời cho giám đốc đào tạo trước ngày mai, nếu không vé mời sẽ bị hủy bỏ và có thể không nhờ được người làm thay nếu thông báo quá muộn.

- Thôi được, ngày mai tôi sẽ cho cậu câu trả lời. Tôi hứa đấy.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Dù trong tình huống nào thì việc không thực hiện điều mình đã hứa vẫn là một sai lầm. Sau một vài lần như vậy, mọi người bắt đầu nghĩ rằng họ không thể trông cậy vào bạn. Nếu không thể trông cậy và tin tưởng vào bạn, họ sẽ hạn chế làm việc với bạn. Điều này đúng với tất cả mọi người, ở mọi cấp bậc, mà đặc biệt đúng với nhân viên dưới quyền của bạn.

Sửa sai như thế nào?

Hãy tìm Tom và nói: Tom này, tôi xin lỗi vì đã làm cậu thất vọng. Tôi sẽ cố gắng trả lời cậu ngay. Còn không, muộn nhất tôi sẽ trả lời cậu ngay sau cuộc họp ban quản trị sáng mai.

Sau đó hãy làm đúng như thế. Việc đó có gây bất tiện cho bạn không? Bạn chỉ phải nán lại phòng làm việc thêm vài phút hoặc tranh thủ lúc ăn trưa. Hãy thực hiện những gì mình đã nói.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Hãy luôn giữ đúng mọi lời hứa. Luôn thực hiện bất cứ điều gì mình đã hứa và vào đúng thời gian đã hứa.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Sai lầm này của bạn khó có thể được chấp nhận.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Bạn không thể kiểm soát mọi phương diện của môi trường làm việc. Bạn phải đối mặt với chính sách công ty, định hướng của cấp trên và có thể là tổ chức công đoàn. Nhưng bạn có thể kiểm soát mọi lời hứa và cam kết của mình. Hãy làm như thế, và bạn sẽ có một nền tảng vững chắc để thực hiện bất kỳ công việc nào.

11-2. Quên rằng mỗi nhân viên là một cá thể độc lập và khác biệt

Tình huống

- Vâng, Terence ạ. Tôi không thể hiểu nổi chuyện này. Tôi đã gửi tất cả nhân viên của mình tham gia khóa đào tạo về "trao quyền tự quyết", đồng thời cũng đã giao cho họ một số quyền hạn nhất định và nói rõ mong muốn của tôi đối với họ. Nhưng bây giờ tôi đang phải xử lý một mớ hỗn độn. Chỉ có ba người thực sự đáp ứng tốt công việc này và tôi chưa bao giờ phải lo lắng về họ. Hai người khác cũng rất phấn khởi với việc được giao quyền tự quyết, nhưng lại thường xuyên đưa ra những quyết định chệch hướng khiến tôi phải chấn chỉnh lại công việc của họ. Sáu hay bảy người khác có chủ động trong công việc hơn một chút, nhưng chủ yếu vẫn giữ thói quen làm việc trước đây. Còn Bruce tội nghiệp là người phải cầu viện sự giúp đỡ gấp đôi so với trước đây. Tôi thực sự không biết chuyện gì đang xảy ra!

Tại sao đây lại là sai lầm?

Nhiều người cho rằng các chương trình đào tạo kỹ năng tổ chức,

các khóa học quản trị, các buổi tư vấn và các khóa đào tạo quản lý sẽ có hiệu quả giống nhau đối với tất cả nhân viên (và cả các nhà quản lý). Nhưng thực tế cho thấy điều đó không hoàn toàn đúng, như trong ví dụ ở trên.

Mọi người không giống nhau. Các nhân viên của bạn cũng không giống nhau. Người này có thể muốn có quyền tự quyết, trong khi người khác lại muốn được chỉ bảo mọi công việc. Có người thích những cơ hội mới, số khác lại muốn tránh rủi ro. Có người muốn một vị trí làm việc ổn định, số khác lại muốn thăng tiến càng nhanh càng tốt. Có người đánh giá công việc thông qua mức lương, số khác lại quan tâm đến tính chất công việc...

Một trong những nhiệm vụ đầu tiên của bất kỳ nhà quản lý nào là tìm hiểu nhân viên của mình và nắm bắt điểm khác nhau giữa họ. Đây là một trong những nhiệm vụ cơ bản.

Sửa sai như thế nào?

Bạn không thể nhanh chóng giải quyết sai lầm thuộc loại này. Việc tìm hiểu nhân viên cũng như sự khác nhau giữa họ đòi hỏi nhiều thời gian và công sức.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Người quản lý cần hiểu nhân viên của mình đủ rõ để tiếp cận với mỗi người dựa trên tiêu chí làm việc của họ: sự độc lập, khả năng thăng tiến, tinh thần mạo hiểm... Dưới đây là một vài gợi ý cho bạn:

- Học cách nhận biết và đánh giá sự khác biệt. Hãy tìm hiểu những điểm tương đồng và khác biệt giữa các nhân viên. Tuy nhiên, bạn không nên phóng đại những điểm khác biệt. Quan trọng là bạn hiểu được sự khác nhau giữa họ.

- Tận dụng sự khác biệt. Đây là mục tiêu mà bất kỳ nhà quản lý nào cũng cần hướng đến: Phát huy tối đa điểm mạnh của từng nhân viên. Cherise giải quyết công việc nhanh hơn Bruce, nhưng Bruce lại có khả năng đảm nhiệm những công việc có tính lặp đi lặp lại vốn khiến Cherise cảm thấy nhàm chán. Như vậy, người quản lý có thể giao cho Bruce giải quyết những công việc Cherise cảm thấy nhàm chán để cô ấy có nhiều thời gian hơn cho những công việc yêu cầu áp lực cao. Dựa vào khả năng của từng nhân viên, bạn hãy phân chia công việc sao cho chúng không chỉ phù hợp với năng lực, mà còn phù hợp với sở thích của từng người.

• Tạo điều kiện cho nhân viên phát triển. Việc nhận biết đặc điểm của từng nhân viên có thể dẫn đến tình trạng rập khuôn. Thật dễ dàng để cố định đặc điểm của mỗi nhân viên trong trí nhớ và giao cho họ làm cùng một kiểu nhiệm vụ hết ngày này qua ngày khác. Bạn cần cảnh giác với thói quen này. Con người luôn thay đổi và trưởng thành. Một ngày nào đó, Bruce có thể sẽ đến gặp bạn và đề nghị được tự hoàn thành một dự án nhỏ. Và Hank có thể từ chối việc chuyển, bởi công việc anh ấy đang thực hiện trong nhóm thật sự thú vị.

Tạo điều kiện để nhân viên phát triển là một việc tốt, và còn tốt hơn rất nhiều khi bạn khuyến khích mọi người cùng tiến bộ. Đa số mọi người không có những thay đổi lớn trong sở thích về công việc. Nhưng không loại trừ trường hợp họ sẽ thay đổi. Khi sự thay đổi diễn ra theo chiều hướng bạn muốn, hãy tạo mọi điều kiện thuận lợi cho sự đổi thay ấy. Khi Joel bắt đầu làm việc nhiệt tình hơn so với những người khác, hãy ghi nhận và khuyến khích anh tiếp tục phát huy. Khi từng thành viên của nhóm tiến bộ, họ sẽ có thể đóng góp nhiều hơn vào thành tích chung của cả nhóm.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Cách làm này có thể được chấp nhận khi nhóm của bạn phải tuân thủ những nguyên tắc làm việc hết sức nghiêm ngặt.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Đa số các tổ chức cho rằng mọi nhân viên cần được đối xử như nhau. Các nguyên tắc ứng xử chuẩn mực không thể được tùy tiện sửa đổi để phù hợp với sở thích của từng cá nhân. Nhà quản lý cũng không thể mong một nhân viên làm việc hiệu quả cao khi để một nhân viên khác nhàn hạ.

Một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất của công tác quản lý là cân bằng giữa hai nguyên tắc "đối xử công bằng với nhân viên" và "mỗi nhân viên cần được đối xử theo cách riêng". Không có công thức nào để giải phương trình này. Tuy nhiên, hai câu hỏi gợi ý dưới đây có thể giúp bạn tìm ra hướng đi đúng:

1. Mình có sẵn sàng đối xử đặc biệt như vậy với người đó không?
2. Nếu không, mình có thể giải thích về tình huống mà mình sẽ đối xử đặc biệt không?

11-3. Tập trung chỉ trích những sai lầm, thay vì học hỏi để rút kinh nghiệm

Tình huống

- Emma này, cô đã tự ý cam kết với khách hàng về thời hạn hoàn thành dự án mà không thông qua ý kiến của tôi.
- Tôi nghĩ rằng chúng ta cần sẵn sàng đáp ứng mọi yêu cầu của khách hàng và tôi không thấy bất cứ lý do nào để từ chối.
- Tôi không quan tâm cô đã nghĩ gì, tôi chỉ không muốn bất cứ một lời cam kết nào được đưa ra khi chưa được sự đồng ý của tôi. Cô có hiểu không?

Tại sao đây lại là sai lầm?

Emma học được điều gì từ cuộc đối thoại trên? Đó là mọi cam kết với khách hàng cần phải được bạn thông qua trước. Cô ấy đã không hiểu tại sao việc hỏi ý kiến bạn lại quan trọng và tại sao hành động của cô ấy có thể gây rắc rối cho nhóm. Và bạn cũng không biết tại sao cô ấy lại chấp nhận yêu cầu về thời hạn hoàn thành dự án mà khách hàng đề nghị. Tóm lại, không ai rút được kinh nghiệm gì cả.

Sửa sai như thế nào?

Bạn hãy bình tĩnh lại và gọi Emma đến, nhưng tốt hơn là bạn hãy đến nơi làm việc của cô ấy. Cuộc đối thoại nên diễn ra đại khái thế này:

- Emma này, tôi xin lỗi vì lúc nãy đã nặng lời với cô. Cô là một nhân viên giỏi. Lẽ ra tôi phải hỏi lý do tại sao cô lại chấp nhận thời hạn đó của khách hàng. Tôi thực lòng muốn biết điều đó. - Bạn nói.

- Vâng, tôi đã không hài lòng chuyện đó một chút nào. Tôi hiểu chính sách của anh và tôi vẫn luôn làm theo. Dù vậy, anh còn nhớ trong cuộc họp tuần trước, ông Limon đã nói công việc kiểm toán cho bên Exacta là nhiệm vụ quan trọng nhất của phòng hiện nay? Tôi nghĩ chúng ta sẽ không nhận thêm nhiệm vụ nào cho đến khi chúng ta hoàn thành bản tóm tắt gửi cho bà Given. Bên cạnh đó, tôi cũng không tìm thấy lý do nào ngăn cản chúng ta hoàn thành công việc đó trước thời gian họ đưa ra. - Emma trả lời.

- Cô nghĩ như thế là tốt. Cô đã hiểu đúng mục tiêu của nhóm chúng ta. Nhưng để tôi nói cho cô vấn đề nằm ở chỗ nào nhé. Hôm qua, chúng ta vừa nhận thêm một nhiệm vụ mới và tôi chưa có cơ hội thảo luận cùng nhóm. Chúng ta sẽ cố gắng thực hiện đúng

thời gian mà cô đã hứa với khách hàng. Nhưng công việc sẽ có một vài thay đổi trong thời gian tới đây. Nếu tôi biết trước điều này, tôi sẽ cùng với Tom Limon bàn bạc để tránh mọi xáo trộn trong công việc của mọi người. Cô thấy tại sao cần thông qua tôi trước khi đưa ra bất kỳ quyết định nào liên quan đến công việc rồi chứ? - Bạn hỏi lại Emma như một cách để kết thúc vấn đề.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Một số nhân viên không thực sự quan tâm đến định hướng và chính sách của công ty - họ muốn làm mọi việc theo ý mình. Đôi khi bạn phải nghiêm khắc với họ, hay thậm chí chuyển họ sang bộ phận khác, nơi có nhiều quyền tự chủ hơn. Nhưng đa phần các nhân viên luôn muốn vừa tuân theo chính sách và định hướng của công ty, vừa muốn được tự đưa ra những quyết định của riêng mình.

Vậy bạn cần làm gì để đảm bảo rằng nhân viên của mình luôn thực hiện công việc theo ý bạn mong muốn, nhưng không quá thụ động trong các quyết định? Cuộc hội thoại ở trên là một ví dụ điển hình để gợi ý cho bạn câu trả lời. Dưới đây là các bước bạn có thể thực hiện:

- Bước 1: Nếu một nhân viên mắc sai lầm, hãy đảm bảo rằng họ biết điều sai lầm đó nằm ở đâu. Đừng bỏ qua chuyện này và hy vọng sai lầm đó sẽ không tái diễn. Bạn cần sớm giải quyết vấn đề để tránh rắc rối về sau.

- Bước 2: Tìm hiểu nguyên nhân tại sao nhân viên đó lại mắc sai lầm. Lý do nhân viên đưa ra có thể hợp lý (như lý do của

Emma), nhưng chưa đủ, vì họ chỉ nhìn thấy được một khía cạnh của vấn đề, trong khi bạn là người nắm rõ toàn bộ tình hình; nhân viên này có thể chỉ phản ứng một cách bột phát mà không suy nghĩ thấu đáo cho toàn bộ vấn đề; và còn nhiều lý do khác nữa.

- Bước 3: Đến đây, khi đã biết lý do tại sao nhân viên của bạn mắc sai lầm, bạn có thể điều chỉnh quy trình không phải để loại bỏ sai lầm đó, mà nhằm thay đổi cách tiếp cận chính sách của nhân viên. Nếu nhân viên chỉ biết đến một khía cạnh của vấn đề trong khi bạn là người hiểu toàn bộ tình hình, bạn có thể cảm ơn họ vì đã để tâm đến khía cạnh này, và đây sẽ là cơ sở để bạn cân nhắc các bước giải quyết tiếp theo. Nếu nhân viên cố tình phớt lờ quy trình hay có hành động bột phát, bạn có thể sẽ phải đối mặt với một vấn đề nghiêm trọng. Nhưng lúc đó bạn đã biết vấn đề nằm ở

đầu và có thể giải quyết chúng một cách dễ dàng.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Gần như là không bao giờ. Đôi lúc bạn có thể gặp phải một nhân viên phớt lờ, dù bạn đang cố gắng giúp họ rút kinh nghiệm. Nếu mọi lý lẽ, sự động viên và tư vấn đều không có tác dụng, bạn hãy nói chuyện thẳng thắn với nhân viên ấy và áp dụng biện pháp cứng rắn nhất có thể. Họ có thể tiến bộ hoặc không, nhưng ít ra họ cũng bắt đầu chú ý đến yêu cầu của bạn.

Mặc dù vậy, hãy nhớ rằng đây là biện pháp cuối cùng. Bạn đừng bao giờ áp dụng nó ngay từ đầu.

Lời khuyên để trở thành một nhà quản lý hoàn hảo

Một số nhân viên luôn đi làm muộn, bỏ công sức càng ít càng tốt và rời khỏi chỗ làm rất sớm, nhất là với những công việc nhàm chán và được trả lương thấp. Họ hoàn toàn không quan tâm đến công việc đang làm. Hãy cố hết sức để các quy định của công ty có hiệu lực với họ.

May sao những người như thế chỉ là thiểu số. Đa số nhân viên thực sự muốn làm tốt công việc của mình - một công việc khiến họ có thể tự hào. Đối lại, họ muốn được tôn trọng và tự do sáng tạo. Nếu bị đối xử giống như người nhân viên được miêu tả trên đây, nhân viên của bạn sẽ sớm trở thành những nhân viên thiếu nghiêm túc. Nói cách khác, bạn có thể tạo điều kiện cho nhân viên phát huy hết năng lực của mình, hoặc sẽ cản trở họ.

Đây không phải là một lựa chọn khó khăn. Khi bạn đối xử với nhân viên bằng thái độ tôn trọng, mong muốn họ làm những việc đúng đắn và sẵn sàng giúp họ rút kinh nghiệm từ công việc, bạn thực sự đã đi được nửa đường tới thành công.

11- 5. Quản lý bằng cách chỉ trích và đe dọa

Tình huống

- Benita này, cô nghĩ rằng tôi sẽ chấp nhận bản báo cáo tồi tệ này ư?

- Tôi không nghĩ thế. . .

- Vấn đề nằm ở chỗ cô đã không nghĩ đấy! Cô chỉ cố nhét các số liệu vào bản báo cáo thôi nên chúng chẳng mang một ý nghĩa nào

cả!

- Tôi có thể giải thích về cách tập hợp số liệu . . .

- Nếu cần giải thích nghĩa là bản báo cáo đã không được lập theo một trình tự hợp lý. Cô vẫn muốn giữ công việc của mình ở đây chứ?

- Tại sao . . . Vâng. . . Tất nhiên rồi.

- Vậy thì cô nên xem lại cách làm việc của mình. Hãy mang những bản báo cáo này về làm lại và nộp cho tôi trước ngày mai. Nếu không cô biết điều gì sẽ xảy ra rồi đấy!

Tại sao đây lại là sai lầm?

Tình huống trên cho chúng ta thấy hai sai lầm của nhà quản lý. Thứ nhất, khi nhân viên bị chỉ trích và đe dọa, họ sẽ phản ứng bằng cách thực hiện mọi công việc được giao một cách "an toàn". Benita có thể đã có một vài ý tưởng sáng tạo trong bản báo cáo, nhưng chắc chắn cô sẽ bỏ qua những ý tưởng này trong bản báo cáo được làm lại. Và trong tương lai, cô sẽ không tích cực đưa ra sáng kiến và sẽ chỉ thực hiện công việc theo đúng ý cấp trên mong muốn.

Thứ hai, khi nhân viên chỉ nhận được toàn những lời chỉ trích, họ sẽ không biết làm thế nào để cải thiện công việc cho hiệu quả hơn.

Người quản lý có nhất thiết phải hướng dẫn một cách chi tiết, tỉ mỉ cho từng nhân viên không? Thời gian đầu thì có. Nếu trước đây, Benita chưa từng làm kiểu báo cáo này bao giờ hay chưa từng làm cho khách hàng cụ thể này, thì cô cần được hướng dẫn nhiều hơn. Nếu cô vẫn không làm tốt công việc sau khi đã được hướng dẫn thì lại là một vấn đề khác, không liên quan gì đến phong cách quản lý.

Sửa sai như thế nào?

Liệu bạn có thể nhanh chóng khắc phục hoàn toàn sai lầm hay không vẫn còn là một câu hỏi, nhưng bạn có thể cải thiện tình hình ngay lập tức. Bạn có thể gọi Benita quay lại, hoặc đến bàn làm việc của cô ấy. Bạn nên xin lỗi vì thái độ của mình, sau đó lắng nghe Benita trình bày và hướng dẫn cô ấy lập báo cáo theo cách bạn muốn.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Nhiều nhà quản lý cho rằng cách tốt nhất để nhân viên đạt kết quả tốt là phải chỉ trích mọi sai sót trong công việc của họ. Nhưng thực tế đã chứng minh rằng điều này sẽ phản tác dụng. Không thể lấy sự phê bình thay thế cho ba nguyên tắc quan trọng trong công việc của một nhà quản lý là:

1. Đề ra các tiêu chuẩn. Bạn sẽ không nhận được kết quả tốt bằng cách chỉ trích nhân viên. Để có được kết quả công việc như mong muốn, bạn nên đề ra các tiêu chuẩn và đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên dựa trên các tiêu chuẩn ấy.

2. Đưa ra ý kiến phản hồi. Phản hồi không phải là đánh giá nhân viên một hai lần mỗi năm. Ý kiến phản hồi là thông tin về hiệu quả công việc, qua đó giúp nhân viên kịp thời cải thiện chất lượng làm việc của mình. Những lời chê bai không phải là ý kiến phản hồi. Một ý kiến phản hồi phải khách quan và dựa trên những tiêu chuẩn công việc đã được đặt ra.

3. Công nhận kết quả công việc. Nếu bạn không có ý kiến gì trong quá trình nhân viên làm nhiệm vụ, họ sẽ nghĩ rằng công việc họ đang tiến triển tốt và như thế là đạt yêu cầu. Các tiêu chuẩn và ý kiến phản hồi sẽ giúp khắc phục vấn đề này, nhưng như thế vẫn chưa đủ. Nếu kết quả công việc của một nhân viên là đạt chuẩn, bạn hãy nói với anh ấy/cô ấy điều đó, đồng thời cảm ơn về nỗ lực của họ. Bên cạnh đó, bạn cũng cần nêu những kết quả công việc chưa yêu cầu và chỉ ra cách cải thiện chúng.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Cơ hội sai lầm của bạn được chấp nhận ít đến mức bạn không nên nghĩ đến nó nữa.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Bạn sẽ nhận được kết quả tốt nhất từ nhân viên trong nhóm nếu hiểu rằng công việc của bạn là hỗ trợ để họ thành công. Nhân viên là những người trực tiếp làm công việc chứ không phải bạn, do đó hãy làm mọi việc có thể để đảm bảo họ thực hiện tốt nhất công việc của mình. Tuy nhiên, mọi việc không phải lúc nào cũng suôn sẻ và dễ dàng, nhất là khi nhân viên của bạn làm việc chưa đạt chuẩn.

Cách tốt nhất để giải quyết là người quản lý hãy tự xem mình là một huấn luyện viên không vô cảm, không yếu đuối, luôn cống hiến hết mình để khai thác hiệu quả cao nhất từ những cá nhân và đội tuyển của mình. Thành công của người huấn luyện thể

hiện qua thành tích của đội tuyển. Thành công của người quản lý cũng tương tự như vậy.

11-6. Phản kháng tiêu cực trước những lời chỉ trích

Tình huống

- Sếp này, thật sự tôi không có ý chỉ trích anh. - Robert ngập ngừng. - Nhưng thông tin về dự án Knudsen mà anh cung cấp cho tôi là còn thiếu sót nhiều. Tôi đã phải dành trọn một buổi sáng để thu thập thông tin mới có thể triển khai dự án này được.

- Robert ạ, tôi không cần những người như cậu chỉ dạy cách điều hành đâu. Tôi đã làm công việc này 5 năm và tôi biết mọi người cần gì. Nếu cậu luôn làm chính xác theo những gì tôi bảo thì mọi việc sẽ tốt đẹp.

- Đây cũng chính là điều tôi muốn trình bày với anh - những thông tin anh cung cấp cho tôi đã lệch hướng ngay từ đầu. Chúng không đủ để tôi...

- Thôi đủ rồi đấy! Tôi đã cung cấp cho cậu mọi thông tin cần thiết. Tôi không cần sự hướng dẫn của cậu. Cậu hãy đi mà thực hiện công việc của mình và đừng có kêu ca nữa.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Người quản lý đã thật sự cung cấp đầy đủ thông tin về dự án cho Robert chưa? Cả hai đều không thể chắc chắn về điều đó. Robert có một vài băn khoăn về công việc, nhưng người quản lý lại xem đó là hành động công kích cá nhân và đã phản ứng lại một cách tiêu cực. Thái độ đó đã cắt đứt việc trao đổi thông tin giữa hai người họ, đồng thời khiến nhân viên này bất mãn với cấp trên. Mà đây là vấn đề không nhỏ chút nào.

Sửa sai như thế nào?

Đây là một trong những trường hợp hãn hữu, khi mà bạn có thể cứu vãn một phần tình hình. Hãy bình tĩnh trở lại và đến gặp Robert. Bạn có thể xin lỗi, bào chữa hoặc làm bất cứ điều gì bạn thấy hợp lý để bắt đầu câu chuyện. Sau đó, hãy hỏi về những thông tin cậu ấy cần và lý do cậu ấy cho rằng thông tin bạn cung cấp còn nhiều thiếu sót. Nếu những thông tin bạn cung cấp thực sự không đầy đủ, hay bị sai hướng, thì bạn phải cảm ơn Robert vì những cảnh báo này. Bạn cũng nên đề nghị cậu ấy nhanh chóng cảnh báo bạn trong những tình huống tương tự, đồng thời hứa sẽ

không tỏ thái độ phản kháng tiêu cực nữa.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Phản kháng là một căn bệnh rất thường gặp. Khi cả nhà quản lý và nhân viên thường xuyên tỏ thái độ phản kháng, thì lượng thông tin trao đổi sẽ sụt giảm rất nhanh. Kết quả là cả đôi bên cùng không thể làm việc hiệu quả.

Đâu là nguyên nhân của thái độ phản kháng ở bạn và những người khác? Thái độ này xuất hiện khi ai đó chỉ trích việc làm của bạn và bạn cảm thấy mình đang bị công kích. Vậy điều gì khiến bạn cảm thấy bị công kích? Đó chính là sự bất an, cảm giác lo sợ sẽ phải gánh hậu quả khi thừa nhận sai lầm. Phản ứng này thường xuất hiện khi tổ chức đề ra những tiêu chuẩn quá cao nhưng lại không cung cấp đủ thời gian, không hỗ trợ hay đào tạo đủ để nhân viên có thể đạt được những tiêu chuẩn ấy.

Để có thể vượt qua sự phản kháng, bạn nên biết chấp nhận các cung bậc cảm xúc để cố gắng vượt qua.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Sai lầm này sẽ không được chấp nhận. Ngay cả trong trường hợp nhân viên cố tìm cách đổ hết mọi trách nhiệm cho bạn, thì thái độ phản kháng tiêu cực cũng không có lợi gì.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Nhà quản lý và nhân viên không nên giải quyết vấn đề bằng cách phản kháng. Bởi lẽ thái độ phản kháng là phản ứng tự vệ chỉ cần thiết để chống lại sự tấn công từ bên ngoài.

Trong chương này, chúng tôi đề cập đến một vài lý do thường gặp khiến nhân viên tỏ thái độ phản kháng. Bạn muốn hạn chế những phản ứng tự vệ này. Bạn muốn thể hiện sự cởi mở, thân thiện để nhân viên có thể dễ dàng bày tỏ suy nghĩ (nên nhớ, dù cởi mở đến đâu, bạn cũng không nhất thiết phải luôn đồng ý với họ). Bạn muốn nhân viên của mình cảm thấy dễ dàng cảnh báo vấn đề với bạn, chứ không phải đợi đến khi chúng đã gây ra hậu quả tai hại. Khi bạn cởi mở, nhân viên của bạn cũng sẽ có thái độ như thế khi làm việc với bạn. Nếu bạn chưa từng áp dụng cách này để giải quyết những tình huống tương tự, chúng tôi đảm bảo rằng bạn sẽ ngạc nhiên vì sự khác biệt mà nó mang lại - cả trong hiệu quả công việc lẫn không khí làm việc.

11- 7. Không chú trọng đến công tác đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên

Tình huống

- Cheryl này, tôi biết Pauline Ashton hứa sẽ cho cô tham gia khóa đào tạo chuyên môn trong năm nay nếu cô chuyển sang bên ấy. Nhưng lý do đó đủ để cô rời bỏ chúng tôi sao?

- Velda, cô hãy gọi cho ông Newley và giải thích với ông ấy rằng chúng ta không thể hoàn thành bản báo cáo đó vào cuối tuần này. Boris là người duy nhất biết cách lập những bảng tính ấy, có điều cậu ấy lại nghỉ phép đến tận tuần tới.

- Kit này, tôi e rằng chúng ta sẽ phải hủy khóa học đánh máy dự kiến vào thứ Ba và thứ Tư tới của cô. Hiện chúng ta đang rất thiếu người, vì vậy tôi khó có thể để cô đi được.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Khi quan sát ba tình huống này, chắc bạn cũng nhận ra hậu quả của việc không phát triển nhân viên.

Ở trường hợp thứ nhất, nhóm mất một nhân viên vì cô ấy không được đào tạo những kỹ năng mới (vì lý do này, có thể cô ấy thấy công việc của mình rất nhàm chán).

Ở trường hợp thứ hai, nhóm không thể hoàn thành báo cáo đúng thời hạn cho khách hàng bởi chỉ duy nhất một người biết cách xử lý các bảng tính. Newley có thể chấp nhận hoặc không chấp nhận lý do của sự chậm trễ này.

Ở trường hợp thứ ba, một nhân viên không thể tham gia khóa đào tạo vì công việc của nhóm quá bận rộn. Đây là nguyên nhân, đồng thời cũng là hậu quả. Nhóm quá bận rộn vì nhân viên không được đào tạo đầy đủ các kỹ năng cần thiết nhằm đẩy mạnh tiến độ làm việc. Rồi người quản lý không thể để nhân viên tham gia khóa đào tạo vì họ bận rộn, trong khi chính hành động đó lại khiến tình trạng rối ren này tiếp tục kéo dài.

Tóm lại, việc không phát triển đội ngũ nhân viên khiến bạn sa vào vòng luẩn quẩn.

Sửa sai như thế nào?

Bạn không thể làm gì nhiều trong tình huống thứ hai. Với Cheryl,

bạn có thể cố thương lượng với cô ấy bằng cách đưa ra lời đề nghị tương tự như của Ashton. (Ở đây có một vấn đề kép. Thứ nhất, việc thương lượng để giữ nhân viên không phải một tiền lệ tốt. Thứ hai, Cheryl có thể sẽ không còn tin lời hứa về những khóa đào tạo của bạn). Và bạn có thể đồng ý cho Kit đi tham gia lớp đào tạo lần này. Tuy nhiên, với tình hình công việc quá tải trước mắt, có thể bạn thật sự không thể cho cô ấy nghỉ làm để tham gia lớp đào tạo.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Bạn cần nhận thức rõ rằng nhân viên của bạn cần được đào tạo những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc trước mắt và đáp ứng những nhiệm vụ đòi hỏi cao hơn.

Bạn có thể làm việc này thế nào, khi nhân sự không đủ để thực hiện mọi công việc? Dưới đây là một vài gợi ý:

- Đặt vấn đề đào tạo và phát triển nhân viên lên hàng đầu. Bạn hãy lên kế hoạch một số giờ đào tạo nhất định cho nhóm. Đừng cố tìm cách trì hoãn đến phút cuối cùng. Nếu cần thiết, hãy thương lượng về chương trình đào tạo với cấp trên, bởi có thể bạn cần sự hỗ trợ khi khách hàng phàn nàn họ không nhận được dịch vụ như mong muốn, chỉ vì nhân viên của bạn phải nghỉ việc để đi học.
- Giúp nhân viên chuẩn bị các kế hoạch phát triển cá nhân. Rất nhiều tổ chức đã xây dựng được các chương trình phát triển cá nhân này. Bạn hãy tập trung nhân viên lại và yêu cầu họ tìm hiểu và đề xuất các khóa đào tạo cần thiết cho công việc hiện tại, cũng như cho các cơ hội phát triển sự nghiệp trong tương lai.
- Tạo cơ hội để nhân viên sử dụng tối đa các kiến thức đã được đào tạo. Sẽ là lãng phí khi kiến thức không được áp dụng thường xuyên vào công việc. Hãy cố gắng phân công công việc sao cho nhân viên có thể áp dụng những kiến thức đã học ngay lập tức. Đó là bước đi hiệu quả nhất cho sự thành công của kế hoạch đào tạo.
- Tiến hành đào tạo chéo. Nhóm của bạn không thể thực hiện bằng tính cho Newley vì Boris đang nghỉ phép, mà anh ấy lại là người duy nhất có khả năng làm việc đó. Điều tương tự sẽ không xảy ra trong tương lai, nếu bạn đảm bảo mọi người đều được đào tạo chéo.

Bạn có thể dựa vào động lực làm việc của nhân viên khi áp dụng hình thức đào tạo này. Hầu hết nhân viên đều mong muốn được học hỏi nhiều công việc khác nhau, đặc biệt nếu điều đó giúp công

việc của họ trở nên thú vị hơn, đồng thời có thể giúp họ thăng tiến trong tương lai.

Trong một tổ chức mà chúng tôi từng tiếp xúc, người quản lý đã thỏa thuận với tất cả nhân viên về buổi đào tạo chéo vào chiều thứ Sáu cho các vị trí công việc có mức lương cao hơn, nếu họ hoàn thành công việc trong tuần trước chiều thứ Sáu. Thế là mọi nhân viên ở đây không chỉ hoàn thành công việc trước thứ Sáu, mà số lượng người vắng mặt hay nghỉ việc trong ngày hôm đó cũng thấp hơn nhiều so với các nhóm khác.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Trong ngắn hạn, bạn có thể bỏ qua các khóa đào tạo để có thể hoàn thành công việc. Nhưng trong dài hạn, hành động này không bao giờ mang lại hiệu quả. Vì vậy, bạn đừng chọn cách làm này.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Đào tạo không phải là giải pháp cho tất cả mọi vấn đề của bạn. Việc đào tạo hầu như chưa bao giờ là một giải pháp hoàn chỉnh. (Ví dụ, việc đào tạo sẽ không thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực hơn hoặc cung cấp cho họ các tiêu chuẩn làm việc tốt). Nhưng hầu hết mọi công việc đều đòi hỏi một số kỹ năng nhất định mới có thể thực hiện được.

Việc phát triển đội ngũ nhân viên còn dễ bị bỏ quên hơn đào tạo, bởi nhân viên không cần sử dụng những kỹ năng đã được đào tạo để giải quyết công việc hiện tại. Tuy nhiên, trong thời đại ngày nay, việc phát triển nhân viên nhằm chuẩn bị cho những nhiệm vụ mới có tính thử thách cao hơn là một nhu cầu tất yếu, một khi bạn muốn tồn tại.

Hãy làm tất cả để bạn được biết đến như một nhà quản lý có khả năng đào tạo và phát triển nhân viên tốt đến mức những nhân viên xuất sắc nhất của bạn liên tục nhận được đề nghị thăng tiến. Bạn có thể không đủ khả năng giữ lại những nhân viên hàng đầu, nhưng bạn sẽ dễ dàng tuyển dụng được người thay thế. Khi ấy mọi người sẽ muốn được làm việc dưới quyền của bạn hơn.

11-8. Không giúp đỡ nhân viên mới phát triển kỹ năng tự quản lý

Tình huống

- Những người trẻ tuổi mới được tuyển dụng đúng là không thể

tin cậy được. Cô cũng gặp vấn đề tương tự phải không Gerrie?

- Tôi phải thường xuyên theo dõi, đốc thúc họ. Anh không thể tin được đã bao nhiêu lần tôi giao cho họ một dự án và rồi vào ngày hôm sau họ vẫn chưa bắt tay vào việc. - Gerrie, một nhà quản lý cùng cấp với bạn, gật đầu thừa nhận.

- Chúng ta nên xử lý vấn đề này theo cách nào đây? Nếu giao những công việc này cho các nhân viên khác, tôi có thể nhận được kết quả sớm hơn rất nhiều so với cách giao cho những người mới này.

- Ước gì tôi biết một giải pháp hữu ích! Tôi đã cảnh báo họ, nhưng chẳng có tác dụng gì. Và ngay khi tôi tìm được một nhân viên làm việc hiệu quả, đó cũng là lúc họ thôi việc để chuyển sang nơi khác.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Hai nhà quản lý trong tình huống trên đã không hiểu vấn đề thực sự nằm ở đâu. Có thể nhân viên của họ thiếu động lực làm việc và đạo đức nghề nghiệp, hay do họ không được đào tạo đúng cách. Nhưng vấn đề cơ bản ở đây là nhân viên của họ thiếu kỹ năng tự quản lý nên họ không biết làm thế nào để sắp xếp thời gian và công việc.

Sửa sai như thế nào?

Bạn không thể giải quyết sai lầm này ngay được.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

• Kỳ vọng nhân viên sẽ học được cách tự quản lý. Bạn nên nói chuyện với mỗi nhân viên mới về kỳ vọng này, chẳng hạn:

- Tôi hy vọng các bạn có thể tự quản lý công việc của mình. Điều đó có nghĩa là các bạn phải học cách tự lên kế hoạch cho ngày làm việc của mình và thực hiện theo đúng kế hoạch đó. Khi tôi giao cho các bạn một nhiệm vụ, tôi hy vọng các bạn có thể tự hoàn thành nhiệm vụ được giao. Còn tôi sẽ không phải thường xuyên theo dõi hay kiểm tra các bạn nữa. Và tôi tin đây cũng là điều các bạn mong muốn.

• Đảm bảo mọi nhân viên mới đều được đào tạo kỹ năng tự quản lý. Những khóa đào tạo kiểu này càng ngày càng trở nên phổ biến. Bạn hãy tìm kiếm các khóa học cung cấp cho nhân viên kỹ năng tự tổ chức và cân đối thời gian trong ngày, phương pháp lên kế

hoạch và thực hiện theo kế hoạch, phương pháp đặt mục tiêu và phân đầu đạt được những mục tiêu đó.

Một lưu ý nhỏ: Nếu bạn đang có vài nhân viên còn thiếu kỹ năng tự quản lý, bạn nên sắp xếp họ thành một nhóm và gửi đi đào tạo. Các nhân viên này có thể giúp đỡ lẫn nhau trong quá trình đào tạo. Bạn cũng có thể phối hợp với một hai nhà quản lý khác để cùng tổ chức một khóa đào tạo cho nhân viên.

Dù bạn chọn phương pháp nào, hãy bắt đầu ngay bây giờ để sớm đạt được kết quả mong muốn.

- Giao các nhiệm vụ đòi hỏi nhân viên sử dụng kỹ năng tự quản lý. Mọi người thường quên ngay những gì họ được học, nếu họ không thường xuyên sử dụng chúng. Bạn hãy lên kế hoạch sao cho nhân viên của mình có thể sử dụng ngay những kỹ năng học được khi họ quay lại với công việc. Ví dụ, bạn có thể yêu cầu một nhân viên phát triển kế hoạch cho một dự án và thảo luận với bạn. Bạn cũng có thể yêu cầu các nhân viên có kỹ năng về tự quản lý hỗ trợ bạn.

- Chú ý và ghi nhận bất kỳ tiến bộ nào của nhân viên. Đây là điều quan trọng nhất mà người quản lý cần làm. Đừng đợi đến khi nhân viên của bạn có thể hoàn toàn tự quản rồi mới ghi nhận. Nếu trước đây một nhân viên không biết nên bắt đầu một dự án từ đâu, mà giờ đã có thể phác họa được các bước để thực hiện, thì bạn hãy chú ý đến điều đó và ghi nhận mọi tiến bộ mà anh ấy đạt được.

Khi kỹ năng tự quản lý của nhân viên ngày càng hoàn thiện, bạn không cần thường xuyên ghi nhận từng tiến bộ của họ nữa, nhưng phải đảm bảo rằng họ vẫn tiếp tục phát huy các kỹ năng này và ghi nhận mỗi khi họ thành công. Bạn cũng nên thường xuyên nhắc nhở nhân viên về mỗi bước tiến của họ so với điểm khởi đầu.

- Khi nhân viên đã hoàn thiện kỹ năng tự quản lý, hãy yêu cầu họ đào tạo nhân viên mới. Khi làm như vậy, bạn sẽ nhận được lợi ích kép. Nhân viên không chỉ tự quản lý công việc của mình một cách hiệu quả hơn, mà họ còn có thể giúp những người khác hoàn thiện kỹ năng này. Bên cạnh đó, các nhân viên này cũng sẽ biết cách tiếp cận những người không có kỹ năng tự quản lý, vì trước đây họ cũng từng ở vào tình huống tương tự.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Không có trường hợp nào cả, trừ phi bạn thích thú với cảm giác

thất vọng khi thường xuyên phải thay đổi nhân sự.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Các nghiên cứu chỉ ra rằng ngày nay rất nhiều người tham gia vào lực lượng lao động với tâm lý không muốn bị giám sát, nhưng họ lại thiếu những kỹ năng tự quản lý cần thiết để có thể làm việc độc lập một cách hiệu quả. Trong khi đó, rất nhiều tổ chức ngày càng đặt yêu cầu cao hơn về kỹ năng tự quản lý đối với nhân viên ở tất cả các cấp.

Vậy bạn có thể làm gì? Trước tiên, áp dụng những gợi ý trong tình huống này, chủ động giúp nhân viên hoàn thiện kỹ năng tự quản lý bản thân.

Tuy nhiên, bạn cần ghi nhớ hai điểm sau. Trước tiên, việc thiếu kỹ năng tự quản lý liên quan đến vấn đề về năng lực. Với các nhân viên thiếu năng lực, la mắng hay tỏ thái độ thất vọng sẽ không đem lại tác dụng gì. Thứ hai, nhân viên không thể phát huy khả năng tự quản lý khi họ không có động lực làm việc. Nếu bạn muốn nhân viên học cách tự quản lý, bạn cần giúp họ phát triển đồng thời cả năng lực tự quản lẫn động cơ làm việc. Đây là hai yếu tố không thể tách rời.

11- 9. Không giữ mối quan hệ công việc với các quản lý khác

Tình huống

- Cậu đã vắng mặt trong buổi họp mặt của nhóm quản lý ngày hôm qua. Bạn quay sang và nhìn thấy Eileen Watkins, một quản lý của chi nhánh tài chính.

- Đúng vậy, tôi rất muốn tham gia nhưng phải hoàn tất một số giấy tờ. Chị biết đấy, những công việc này chẳng bao giờ hết cả. - Bạn nói.

- Thật may điều này không xảy ra với chi nhánh của chúng tôi. Chúng tôi luôn nhớ tới cậu. Billie Marks đã chuẩn bị đề tài về chính sách chấm dứt hợp đồng với nhân viên mới và chúng tôi đã dành khá nhiều thời gian để thảo luận về chúng. Cô ấy, tôi và Sam Epps dự định sẽ có một bài thuyết trình về chủ đề này.

- Ô, chúc chị may mắn. Hãy cho tôi biết nếu có việc gì cần tôi giúp nhé.

Bạn vẫy chào tạm biệt Eileen và rẽ vào văn phòng của mình.

Tại sao đây lại là sai lầm?

Bạn đã sai, bởi ba lý do sau:

1. Trong vòng một thập kỷ gần đây đã diễn ra rất nhiều thay đổi trong cách điều hành và quản lý của các tổ chức, như phương pháp TQM (Total Quality Management - Quản trị chất lượng toàn diện), nhóm tự quản, thu hẹp quy mô... tất cả đều dẫn đến việc cắt giảm số lượng các nhà quản lý cấp cơ sở và cấp trung. Nguyên nhân là vì lãnh đạo nhận thấy những cấp quản lý này không đem lại mấy giá trị cho tổ chức. Khi các nhà quản lý cấp cơ sở và cấp trung quen biết và làm việc cùng nhau, họ không chỉ thực hiện nhiệm vụ của mình tốt hơn, mà còn có thể khẳng định giá trị của họ với các cấp lãnh đạo.

2. Những quản lý cùng cấp có thể chia sẻ nhiều vấn đề giống nhau. Sẽ dễ dàng hơn rất nhiều khi bạn có thể gọi điện cho một nhà quản lý đồng cấp để tìm hiểu xem họ đã xử lý một vấn đề như thế nào, thay vì phải tự mình tìm ra câu trả lời.

3. Khi bạn trở nên thân thiết với các nhà quản lý cùng cấp, cùng làm việc và giúp nhau giải quyết vấn đề, bạn đang xây dựng một mối quan hệ gắn bó. Khi một trong số những người quản lý này được thăng tiến, những ấn tượng tốt của họ về bạn có thể giúp bạn nhận được công việc tốt hơn, và thậm chí có cả sự thăng tiến. Cũng vậy, nếu bạn là người được thăng tiến, bạn sẽ biết ai là người mình có thể tin cậy.

Sửa sai như thế nào?

Nếu bạn xao nhãng việc xây dựng các mối quan hệ với các nhà quản lý khác trong công việc, sẽ không có một giải pháp tức thời nào cho vấn đề này. Những mối quan hệ gắn bó không thể tạo dựng trong một sớm một chiều. Nhưng hãy bắt đầu xây dựng mối quan hệ với các nhà quản lý khác ngay hôm nay.

Làm thế nào để tránh mắc phải những sai lầm tương tự?

Để công việc được thuận lợi, bạn cần xây dựng mối quan hệ với các nhà quản lý đồng cấp. Muốn vậy, bạn cần (1) dành thời gian cho họ và (2) thực sự hữu ích khi họ cần giúp đỡ. Bạn làm thế nào để đạt được điều này?

• Dành thời gian cho các nhà quản lý đồng cấp khác:

1. Bạn nên tham gia bất kỳ cuộc họp cấp quản lý nào có thể, cho

dù chủ đề của cuộc họp cực kỳ buồn tẻ. Có thể bạn có cảm tình đặc biệt với một hoặc hai nhà quản lý và có xu hướng ngồi cùng họ trong tất cả các buổi họp, nhưng đừng làm như vậy!

Hành động này khiến các bạn trông như một "phe", chưa kể việc xây dựng mối quan hệ rộng rãi với các quản lý đồng cấp của bạn sẽ bị hạn chế.

2. Học cách tạo dựng mối quan hệ trong công việc. Hãy quan sát một nhà quản lý có kỹ năng giao tiếp tốt: Anh ấy sẽ có những trao đổi ngắn gọn, đủ ý với mọi người xung quanh theo cách công nhận người khác, chứ không phải bản thân anh ấy. Khi giao tiếp trong công việc, bạn không nên khoe khoang về những thành tích mới nhất của bản thân hay nói về gia đình bạn. Bạn nên tập trung vào đối tượng đang trò chuyện. Họ sẽ trở nên cởi mở hơn khi họ có cơ hội nói về bản thân, thay vì chỉ nói về chuyện của bạn. Bạn cũng sẽ tìm hiểu được nhiều thứ hơn khi biết lắng nghe. Đây chính là quy tắc được áp dụng cho tất cả các cuộc đối thoại.

3. Xếp lịch ăn trưa với các nhà quản lý khác. Bạn không cần làm việc này theo một thứ tự nhất định hay hy vọng sẽ tình cờ gặp một ai đó tại quán ăn hay ở bất kỳ nơi nào. Bạn nên lập ra một danh sách và gọi điện cho một hoặc hai người trong danh sách để mời họ đi ăn trưa mỗi tuần.

• Hãy luôn sẵn sàng khi người khác cần sự giúp đỡ của bạn

1. Thông qua việc gặp gỡ và tìm hiểu về các đồng nghiệp, bạn có thể biết được những mối băn khoăn của họ. Có thể Willie đang gặp rắc rối với chuyện tình yêu nơi công sở. Delrina có thể đang băn khoăn về việc đi hay ở của một nhân viên dưới quyền. Tomas đang gặp phiền phức với cấp trên vì nhóm do anh ấy quản lý đang ngày càng thụt lùi. Sự hỗ trợ của bạn sẽ trở nên hữu ích khi bạn chọn đúng thời điểm để hành động.

2. Khi bạn gặp một tình huống và nghĩ rằng mình có thể hỗ trợ, hãy hành động, nhưng bạn cần khéo léo để đồng nghiệp không cảm thấy bối rối, khó xử. Chẳng hạn: Willie này, tôi cũng từng gặp chuyện tương tự cách đây một năm. Nếu cậu muốn, tôi có thể kể cho cậu nghe cách tôi đã xử trí trong tình huống này. Bạn không nên có thái độ thúc ép, mà chỉ nên đề nghị giúp đỡ họ.

3. Hãy luôn bắt đầu bằng hành động giúp đỡ người khác, nhưng sau đó đừng ngần ngại đề nghị sự giúp đỡ từ phía họ. Một mối quan hệ gắn bó bền vững luôn bao gồm cả cho và nhận.

Cách làm của bạn được chấp nhận trong trường hợp nào?

Thất bại trong việc xây dựng các mối quan hệ trong công việc không hẳn là sai lầm, nó chỉ khiến công việc của bạn trở nên kém hiệu quả hơn thôi. Hầu hết các quyết định quan trọng của chúng ta đều dựa trên lời khuyên của những người chúng ta quen biết và có mối quan hệ thân thiết. Những mối liên hệ trong công việc sẽ giúp bạn làm việc hiệu quả hơn và xây dựng được một "kho dự trữ nhân tài" lúc nào cũng sẵn lòng hỗ trợ bạn. Không có những mối liên hệ gắn kết trong công việc, bạn sẽ đánh mất cả hai lợi thế này.

Lời khuyên để trở thành nhà quản lý hoàn hảo

Các mối quan hệ sâu rộng chính là con đường dẫn bạn đến thành công. Các mối quan hệ bền chặt bắt nguồn từ những con người cụ thể, những cá nhân hiểu rõ về nhau, sẵn lòng giúp đỡ và tin cậy lẫn nhau.

Dù vậy, bạn hãy luôn ghi nhớ một điều: Các mối quan hệ càng thân thiết thì các cá nhân càng hiểu rõ về nhau. Nếu bạn tạo dựng một mối quan hệ chỉ vì những toan tính cho riêng mình thì sớm muộn gì điều đó cũng bị phát giác. Nếu bạn là người ích kỷ, nông cạn, hời hợt, cổ hủ, thì những điều này sớm muộn cũng sẽ bộc lộ ra ngoài. Còn vấn đề đạo đức? Bạn càng chân thành, các mối quan hệ của bạn sẽ càng mở rộng hơn.